



# Tourisme et intégration euro-méditerranéenne : quel rôle pour les firmes touristiques dans l'évolution du tourisme au Maghreb ?

Maxime Weigert

## ► To cite this version:

Maxime Weigert. Tourisme et intégration euro-méditerranéenne : quel rôle pour les firmes touristiques dans l'évolution du tourisme au Maghreb ?. Géographie. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2013. Français. NNT : 2013PA010676 . tel-01246414

**HAL Id: tel-01246414**

**<https://theses.hal.science/tel-01246414>**

Submitted on 18 Dec 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PARIS 1 – PANTHEON-SORBONNE

École Doctorale de Géographie de Paris

**Tourisme et intégration euro-méditerranéenne :**  
**Quel rôle pour les firmes touristiques dans l'évolution du**  
**tourisme au Maghreb ?**

Thèse pour l'obtention du Doctorat de Géographie

Présentée par Maxime WEIGERT

Le 12 décembre 2013 à Paris

Thèse réalisée sous la direction de **Mme Maria GRAVARI-BARBAS**

*Jury :*

**M. Jürgen BACHMANN**

Secrétaire général de l'Association française des tour-opérateurs, *examineur*

**M. Pierre BECKOUCHE**

Professeur à l'Université Paris 1/Panthéon-Sorbonne, *examineur*

**M. Mohammed BERRIANE**

Professeur à l'Université Rabat Agdal, *rapporteur*

**M. Jean-Marie MIOSSEC**

Professeur à l'Université Paul Valéry/Montpellier 3, *rapporteur*

**M. Jacques OULD AOUDIA**

Économiste, *examineur*





*Laboratoire d'accueil*  
**Équipe Interdisciplinaire de REcherche Sur le Tourisme**  
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne  
12, Place du Panthéon  
75005 Paris



## **Tourisme et intégration euro-méditerranéenne : quel rôle pour les firmes touristiques dans l'évolution du tourisme au Maghreb ?**

Ce travail doctoral, mené dans le cadre d'une recherche-action pour l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen, s'inscrit dans les études sur la régionalisation euro-méditerranéenne. L'une des caractéristiques de l'intégration des régions Nord-Sud est le rôle central que les firmes multinationales, en tant qu'entités spatiales, tiennent dans le processus. Les travaux sur l'intégration nord-américaine (Alena) et asiatique (zone Asean + 3) révèlent que l'intensification des échanges régionaux s'est accompagnée de la mise en place d'un système productif intégré entre les pays les plus développés et les moins développés de l'ensemble. Cette recomposition régionale des systèmes productifs, impulsée par les firmes du Nord qui tirent parti des avantages comparatifs et de la proximité des pays du Sud, est l'indice d'une intégration « en profondeur ». La thèse pose la question de savoir si l'on peut observer une intégration par le tourisme comparable, dans laquelle les firmes touristiques occuperaient une place primordiale. La prise en compte de la dimension productive du tourisme ouvre la voie à une telle comparaison à l'échelle euromaghrébine. Par le volume d'activité qu'elles engendrent et par le mode de production qu'elles privilégient au Maroc et en Tunisie, les firmes touristiques fixent les grandes structures spatiales du marché régional tout en contribuant à la diffusion au Sud de la réglementation européenne de l'économie touristique. Leur rôle dans l'intégration régionale présente cependant des limites, liées à l'évolution des mobilités et des pratiques touristiques, ainsi qu'aux problématiques de gouvernance que suscite leur action, notamment à l'heure des révolutions arabes.

Mots-clés : Intégration régionale – régulation de la mondialisation – firmes touristiques multinationales – tourisme de masse – néo-fordisme – Printemps arabe – Maghreb

---

## **Tourism and Euro-Mediterranean integration: what part do tourist companies play in developing tourism in Maghreb countries?**

This doctoral research was conducted within the framework of an action research for the Institute of Economic Forecasting of the Mediterranean World and is a contribution to Euro-Mediterranean regionalization studies. One of the particularities of North-South markets integration has to do with the role multinational companies play in the process as a spatial entity. Empirical studies on Asean Plus Three and Nafta processes demonstrate that the growth of regional trade has been aided by implementing integrated production systems that engage both Northern and Southern countries of the region. This retooling of regional production processes has been led by multinational firms seeking to benefit from comparative advantages and geographic proximity of less-developed neighboring countries. In so doing, they have fostered integration within the North-South production space. This thesis explores whether such a process can be emulated in the tourism sector, driven by leading multinational players, as has been the case in other conventional industrial sectors, at Euro-Maghreb scale. European tourism firms have played a dominant role in establishing the broad structures of the regional market while contributing to the diffusion of European economic norms to the South. Nevertheless, their ability to further develop integration faces obstacles such as shifting market demand determinants as seen in the ongoing evolution of tourist mobility and motivation, as well as issues related to business environment and regulatory framework particularly in this post-Arab Spring era.

Key-words: Regional integration – Globalization regulation – Multinational tourist companies – Mass tourism – Neo-fordism – Arab Spring – Maghreb



## Remerciements

Je veux en premier lieu exprimer ma gratitude à Maria Gravari-Barbas pour la pleine confiance qu'elle m'a accordée pendant quatre ans, aussi bien dans la préparation de la thèse que dans les missions qu'elle m'a confiées au sein de l'EIREST. Sa caution a agi sur moi comme un renfort et comme une validation. Je la remercie également pour la délicatesse avec laquelle elle a su me remettre sur le chemin de la géographie quand mon parcours de recherche me conduisait à m'en écarter. À l'heure où je me soustrais à sa direction, je lui dois une grande part du sentiment d'être devenu géographe.

Je remercie également les membres de mon jury, qui ont pris part à ce travail de différentes manières. Pour les éclaircissements que m'ont apportés leurs travaux, je remercie Jean-Marie Miossec et Mohamed Berriane, dont l'implication dans mon comité de thèse a été très précieuse. Je remercie Jacques Ould Aoudia et Jürgen Bachmann pour avoir suivi ce travail avec intérêt, dans le cadre du comité de thèse comme en dehors. J'ai beaucoup appris d'eux sur les articulations fonctionnelles et la gouvernance des systèmes touristiques. Je remercie enfin Pierre Beckouche, qui m'oriente depuis plusieurs années, et dont la pensée a considérablement influencé ma manière d'envisager cette thèse et la géographie en général.

Ce travail n'aurait pas pu être réalisé sans le soutien d'Ipemed. Je dis ma profonde gratitude à Jean-Louis Guigou et à Radhi Meddeb pour avoir accepté de m'associer à leur grand projet de rapprocher les deux rives de la Méditerranée. J'ai appris à leur contact ce que signifie l'engagement pour les idées, et ce qu'il exige de dévouement et de persévérance. À Ipemed, je remercie également Akram Belkaïd, qui m'a apporté un soutien décisif dans l'élaboration du projet CIFRE, ainsi que Guillaume Mortelier, sur qui j'ai pu beaucoup compter depuis notre voyage d'étude à Nouakchott. J'ai une pensée amicale pour l'ensemble de l'équipe d'Ipemed, en particulier pour Amal Chevreau, pour Véronique Stéphan et pour Mickael Landemaine, avec qui j'ai collaboré et échangé régulièrement.

Je remercie les membres du laboratoire EIREST avec qui j'ai eu l'occasion de travailler, en particulier François-Xavier Decelle, qui m'a offert une aide précieuse face aux problèmes d'économie auxquels je me suis heurté. J'ai également beaucoup appris des échanges que j'ai eus avec Sylvain Zeghni et Nacima Baron-Yelles du laboratoire Ville, Mobilité, Transport. Je les en remercie.

Je dois beaucoup à mes interlocuteurs au sein des firmes et sur le terrain. Ne pouvant pas recenser ici tous ceux qui me sont venus en aide, je remercie particulièrement ceux qui ont joué un rôle de « passeur » vers l'information et vers le terrain. Je remercie à nouveau Jürgen Bachmann du CETO, qui est souvent intervenu en ma faveur. Au niveau des équipes dirigeantes des firmes, je remercie particulièrement Agnès Weil du Club Méditerranée, Charlie Langlais et Marc Thépot du groupe Accor, ainsi que Raouf Negra et Nebil Hedda du groupe TTS. J'exprime également ma vive reconnaissance à Ahmed Smaoui, qui m'a introduit auprès de nombreux acteurs du secteur touristique tunisien. Sur le terrain, je remercie tous ceux qui m'ont accueilli et accompagné. Adil Firas du Club Méditerranée, Abdellilah El Alej du groupe Accor, Marie-France Bensoussan et Nicolas Mallet de Holiday Services ont fait preuve d'une grande disponibilité. Je leur en sais gré. J'adresse par ailleurs un remerciement amical à Elphège Ghestem et à Claire Kieffer de l'ONG Agrisud, ainsi qu'à Aïda Bellagha et à Hassan Aboutayeb, qui m'ont transmis leur attachement pour l'arrière-pays sahélien et gadiri.

D'une manière générale, je remercie tous ceux qui dans mon entourage amical et familial m'ont aidé directement ou indirectement à accomplir ce travail. Je témoigne ma reconnaissance à Pierre Besnard pour son amitié et pour le travail cartographique qu'il m'a aidé à accomplir, ainsi qu'à mes amis Gaylor Rabu et Amandine Chapuis, qui ont pris le temps de relire ce travail. Je remercie d'une manière toute particulière Sarah Sameur, pour les différents aspects qu'a pris son soutien. Sa présence a beaucoup compté.

Je n'aurais pas réalisé cette thèse sans l'intervention tutélaire de certaines personnes. J'exprime ma profonde gratitude au Professeur Jacques Soppelsa, sans qui j'aurais probablement manqué ma vocation. La confiance qu'il m'a accordée a eu une influence décisive sur mon parcours. Je remercie également Annie et Jean-Marc Verron, dont le soutien a été permanent et rassurant. Je leur dois beaucoup de tranquillité. Enfin, je voudrais faire savoir à Martine et à Éric Adda que je suis rempli de gratitude pour la générosité et pour l'affection dont ils ont toujours fait preuve à mon égard. Ma reconnaissance envers eux est inépuisable.

Je remercie en dernier lieu mes frères Romain et Gautier, pour la fraternité qui nous unit, ainsi que mes parents, pour m'avoir offert, dans mon enfance, ce fragment d'Ailleurs que j'emporte partout avec moi.

Je dédie cette thèse et tout ce que j'ai accompli pendant sept ans à Mélanie Adda.







# Sommaire

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>13</b>
<b>PREMIERE PARTIE : TOURISME ET INTEGRATION REGIONALE.....</b>	<b>51</b>
Chapitre 1 : Régions, régulation, tourisme.....	55
Chapitre 2: Le tourisme euromaghrébin : une approche actualisée .....	81
Chapitre 3 : Modalités d'une intégration par les firmes touristiques .....	125
<b>DEUXIEME PARTIE : L'INSTITUTION « FIRME TOURISTIQUE » .....</b>	<b>173</b>
Chapitre 4 : Les firmes touristiques néo-fordistes.....	177
Chapitre 5 : La firme : institution régulatrice.....	207
Chapitre 6 : Mesurer l'intégration régionale par les firmes touristiques.....	229
<b>TROISIEME PARTIE : LES FIRMES ET LA CONSTITUTION DU MARCHE TOURISTIQUE EUROMAGHREBIN .....</b>	<b>279</b>
Chapitre 7 : Les firmes et les grandes structures du marché touristique euromaghrébin .....	283
Chapitre 8 : Firmes et pôles de régulation .....	331
Chapitre 9 : Vers une intégration en profondeur des territoires touristiques ? .....	359
<b>QUATRIEME PARTIE : LES FIRMES AU SEUIL ? DISCUSSION CRITIQUE ET PROSPECTIVE .....</b>	<b>393</b>
Chapitre 10 : Les firmes et les nouvelles dynamiques de privation.....	397
Chapitre 11: Qui pour poursuivre l'intégration ? .....	427
<b>CONCLUSION GENERALE : L'AMBIVALENCE DES RESULTATS.....</b>	<b>453</b>
Bibliographie.....	459
Postface : Une thèse CIFRE dans un think tank .....	483
<b>ANNEXES .....</b>	<b>487</b>
Liste des acronymes.....	535
Table des illustrations .....	537
Table des annexes.....	541
Table des matières.....	543

**Nota bene :** Sauf indication contraire apparaissant dans le titre de la carte, les cartes de cette thèse ont fait l'objet d'une collaboration entre l'auteur, en charge de leur conception, et Pierre Besnard, en charge de leur réalisation.

# INTRODUCTION

*« Le Maroc est trop étrange, trop beau, trop riche dans ses paysages et son architecture et, par-dessus-tout, trop neuf pour ne pas attirer les grandes migrations de printemps, dès le rétablissement du trafic maritime en Méditerranée. Maintenant que la guerre est terminée, quelques mois de travaux seulement sur les routes et les lignes de chemin de fer le séparent d'un grand afflux de "tourisme" ; et quand le flot arrivera, plus aucun œil ne pourra voir Moulay-Idriss, Fès ou Marrakech comme je les ai vues »<sup>1</sup>.* Près d'un siècle après le périple d'Edith Wharton au Maroc, ce texte, extrait de son récit de voyage, peut prêter à sourire. En effet, on imagine mal que l'écrivaine ait pu se figurer, au moment où elle rédigeait ces lignes, l'ordre de grandeur qu'atteindrait, plusieurs décennies après son passage, cet « afflux de "tourisme" » qu'elle semble déplorer. Même si les années 1920 ont effectivement marqué l'arrivée du « tourisme » européen au Maroc, celui-ci correspondait à un tourisme des élites, qui ne devait concerner guère plus que quelques milliers d'aventuriers et de riches voyageurs chaque année. Depuis, l'essor du tourisme international a considérablement amplifié les échelles du développement touristique, tandis que les évolutions historiques, économiques, géopolitiques et technologiques en ont renouvelé les enjeux. Si l'on s'en tient au cas particulier du Maroc, la progression des arrivées de touristes internationaux témoigne de ce basculement : 165 000 touristes en 1950, 1,4 millions en 1980, 2,9 millions en 1995 et plus de 10 millions en 2012<sup>2</sup>. Cette dynamique s'est inscrite dans l'essor du tourisme international à l'échelle mondiale : 90 millions de touristes en 1950, 277 millions en 1980, 528 millions en 1995, tandis que l'année 2012 a marqué le passage symbolique du milliard de touristes internationaux. En incluant le tourisme domestique, c'est-à-dire le tourisme effectué par les nationaux dans leur pays, on estime à 6 à 10 milliards le nombre de « départs » touristiques annuels à la fin de la décennie 2000 [TELFER ET SHAPLEY, 2008 : 1].

---

<sup>1</sup> E. Wharton (1996) [1919], *Voyage au Maroc*, L'Imaginaire, Gallimard, Paris, p.12.

<sup>2</sup> Il s'agit des chiffres avancés par le ministère marocain du tourisme. Comme on le verra par la suite, la comptabilisation des flux effectuée par le Maroc est à relativiser, car contrairement à la plupart des autres pays, Rabat comptabilise le retour de ses résidents à l'étranger comme des touristes.

La mobilité humaine hors des lieux de résidence à des fins d'agrément existe au moins depuis l'Antiquité. Mais le tourisme, en tant que phénomène social moderne, qui fut l'apanage de l'aristocratie européenne jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle (le « Grand Tour »), n'a connu un développement important qu'à partir du XIX<sup>e</sup>, avec l'apparition du chemin de fer et des entreprises touristiques, et le développement de stations touristiques en Europe (Alpes, Côte d'Azur). L'invention des congés payés, dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, a ouvert la voie à la massification des flux touristiques internationaux, dont rendent compte les chiffres qui viennent d'être indiqués [EQUIPE MIT, 2011]. L'essor formidable du tourisme a eu des répercussions sur la manière dont s'organisent les mobilités humaines dans le monde. Toutes les disciplines des sciences humaines et sociales se sont penchées sur le sujet : l'économie, la sociologie, la géographie, les relations internationales et même la littérature, qui a fait de la question du voyage une spécialité de la recherche littéraire. Cette thèse de géographie aborde la question du tourisme dans sa dimension économique. Elle est consacrée à l'étude des principaux acteurs de l'économie touristique : les firmes multinationales, à travers un corpus de quatre firmes, Accor, Club Méditerranée, TUI Travel et Thomas Cook, choisies pour des raisons de représentativité qui seront exposées dans le chapitre 5. Le terrain d'étude est celui de la partie occidentale de l'espace sud-méditerranéen, le Maghreb, et se concentre en particulier sur la Tunisie et le Maroc, les deux grands pays touristiques de la sous-région.

## **Elaboration du sujet et choix du champ d'étude**

Ce travail se propose d'interroger le rôle des firmes touristiques européennes dans le développement du tourisme au Maghreb, dans le cadre spécifique de l'intégration euro-méditerranéenne. La triple entrée qui est choisie (intégration euro-méditerranéenne, Maghreb, firmes) appelle une justification. Cette thèse est le résultat d'une recherche-action, menée dans le cadre d'une convention CIFRE entre le laboratoire Équipe interdisciplinaire de recherche sur le tourisme (EIREST, Paris 1-Panthéon/Sorbonne), l'Agence nationale pour la Recherche et la Technologie (ANRT) et l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (Ipemed), où l'auteur de ce travail a exercé, entre novembre 2010 et mai 2013, la fonction de « chargé de recherche » pour le secteur du tourisme. Le projet doctoral a débuté dans le contexte du rebond euro-méditerranéen occasionné par l'inauguration, en juillet 2008, de l'Union pour la Méditerranée (UpM). L'UpM avait pour objectif de renouveler le partenariat de l'Union européenne avec son voisinage méridional, initié par la création du Processus de Barcelone en

1995. Afin de contourner les écueils de la diplomatie politique sur lesquels avait buté ce Processus jusqu'alors, l'UpM se proposait d'instaurer une approche pragmatique en favorisant le recentrement de la coopération régionale sur des projets économiques structurants. Ipemed, dont l'objectif est depuis sa création en 2006 de promouvoir le rôle de l'économie dans l'intégration régionale, a cherché à soutenir l'orientation nouvelle de la coopération euro-méditerranéenne, en spécialisant ses travaux dans les implications économiques de la régionalisation. C'est dans ce contexte politique et dans ce cadre institutionnel que s'est inscrit, à l'origine, ce travail sur le tourisme euro-méditerranéen.

### *Le tourisme méditerranéen*

La Méditerranée est souvent présentée comme la première région touristique du monde, avec plus de 300 millions d'arrivées de touristes internationaux<sup>3</sup> en 2011 – soit un tiers de l'activité mondiale [UNWTO, 2012]. Cette affirmation est contestable car elle se base sur des représentations. La première est la représentation de la Méditerranée en tant que région, qui comprendrait l'ensemble des pays riverains de la Méditerranée. Or à ce jour, un tel découpage n'est reconnu par aucune institution, ni politique ni privée [BECKOUCHE, 2008]. L'UpM, par exemple, intègre à la fois les pays de l'Union européenne non riverains et des pays de la rive sud qui ne bordent pas la Méditerranée, comme la Mauritanie et la Jordanie. La deuxième représentation concerne l'activité touristique. Considérer la Méditerranée comme une « région touristique » repose sur une conception balnéaire et héliotropique du tourisme. Or le tourisme, comme on le montrera par la suite, n'est plus seulement motivé par ces attraits, et présentent au contraire une multiplicité croissante de motifs. Dans ces conditions, le volume d'activité touristique d'une « région » devrait plutôt être calculé sur la base des mobilités touristiques, ce qui ferait de l'Union européenne, région définie politiquement, la véritable « première région touristique » du monde, avec plus de 500 millions d'arrivées internationales en 2011.

Cependant, évoquer la Méditerranée en tant que région touristique est commode pour mettre à l'étude la dimension Nord-Sud de cet espace régional que Pierre Beckouche et Yann Richard nomment la « région européenne élargie » [BECKOUCHE ET RICHARD, 2008]. Il est possible de déceler une certaine cohérence de l'espace touristique euro-méditerranéen. Le tourisme est un

---

<sup>3</sup> Ces données se fondent sur la définition basique du tourisme international donnée par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), qui le définit comme l'arrivée dans un pays d'un touriste n'y résidant pas et y passant au moins une nuitée.

secteur primordial dans l'économie de la plupart des pays riverains, dont les ressources touristiques sont comparables, tant sur le plan climatique et topographique (ensoleillement, plages, montagnes, déserts), que sur le plan culturel (patrimoine de l'Antiquité gréco-romaine, du judéo-christianisme et de l'Islam, cuisine). Surtout, les interconnexions entre la rive nord et la rive sud y sont fortes. L'analyse des arrivées internationales dans les pays de la région montre que le niveau d'intégration touristique de la région est très fort. En 2010, plus de 87% des touristes qui se sont rendus dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (Psem<sup>4</sup>) provenaient de la région européenne élargie aux pays de la rive sud. Parmi ces touristes, les ressortissants de l'Union européenne étaient majoritaires – 67% pour l'ensemble des Psem, plus de 75% dans le cas du Maghreb<sup>5</sup>.

Le cas de l'Euro-Méditerranée montre que si la baisse des coûts de transport et, notamment, de celui du transport aérien, a conduit à ce que les flux touristiques soient de plus en plus mondialisés, ces flux restent très majoritairement marqués par la proximité régionale. La régionalisation du tourisme a plusieurs explications. D'une part, la proximité réduit les distances et les coûts de transport, ce qui importe fortement dans une activité qui présente un coût économique pour le touriste. D'autre part, elle implique l'existence de routes et de liens séculaires entre les pays voisins – routes commerciales, colonisation, diasporas et autres « canaux de transmission » [EQUIPE MIT, 2002] – et un fort degré de proximité culturelle (langue, imaginaire, patrimoine). Elle conditionne la majeure partie des mobilités humaines, dont la plupart sont comptabilisées dans les flux touristiques : échanges étudiants, voyages d'affaire, pèlerinages religieux, séjours dans leur pays d'origine des nationaux résidant à l'étranger.

Dans l'espace euro-méditerranéen, auquel appartient le terrain d'étude de cette recherche, ces différents déterminants de la localisation des flux touristiques forment un territoire touristique régional complexe, marqués par les inégalités de développement touristique en premier lieu. Les inégalités concernent d'abord celles entre la rive nord et la rive sud, dont la part est minoritaire dans l'ensemble du tourisme international comptabilisé dans la région. En 2008, alors que la rive nord comptait, avec la France, l'Espagne et l'Italie, trois des cinq premières destinations mondiales, l'ensemble des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (Psem) accueillait moins de touristes internationaux que l'Espagne à elle seule, la même année. La carte 1 restitue, par anamorphose, la prépondérance des pays de la rive nord dans l'activité régionale.

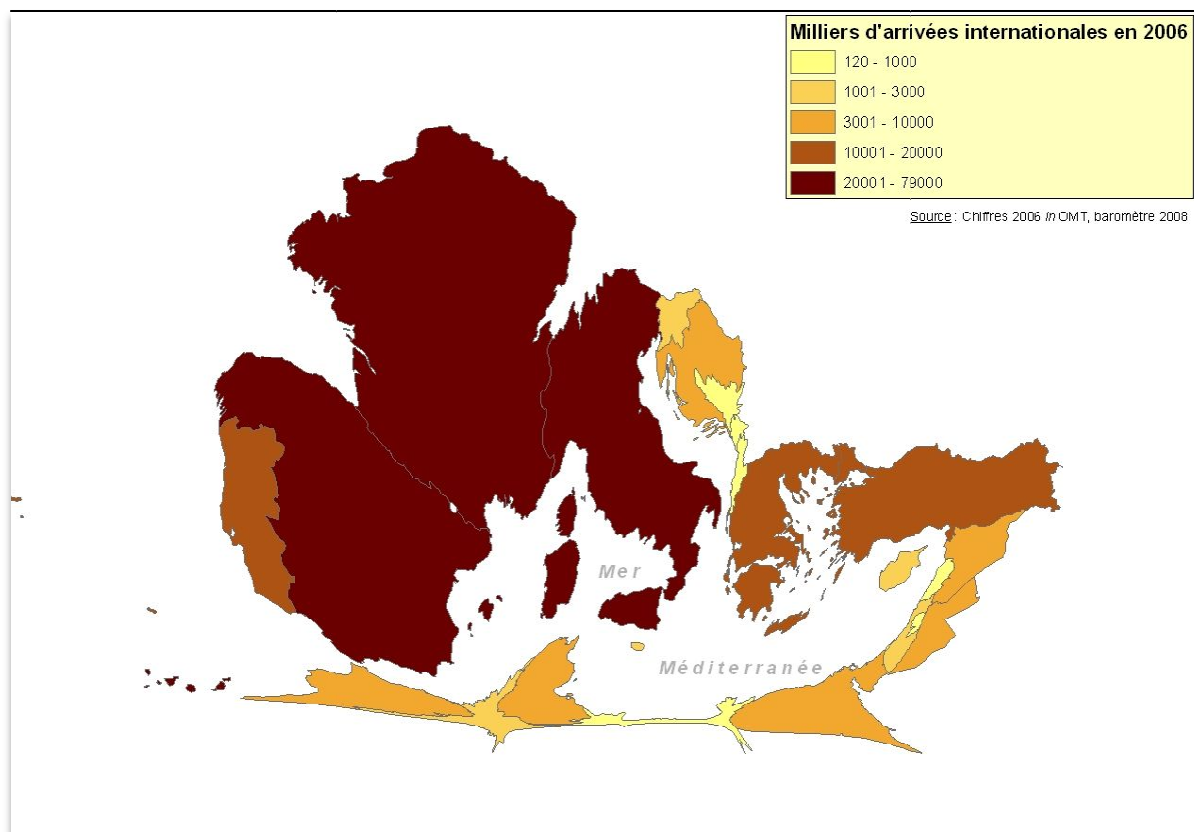
Les disparités sont fortes également entre les pays de la rive sud, qui présentent un niveau de développement touristique inégal. À l'instar de la Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat (FEMIP), qui est l'instrument financier de la Banque européenne

---

<sup>4</sup> Maroc, Algérie, Tunisie, Libye, Égypte, Jordanie, Territoires palestiniens, Israël, Liban, Israël et Syrie.

<sup>5</sup> Source : Organisation mondiale du tourisme.

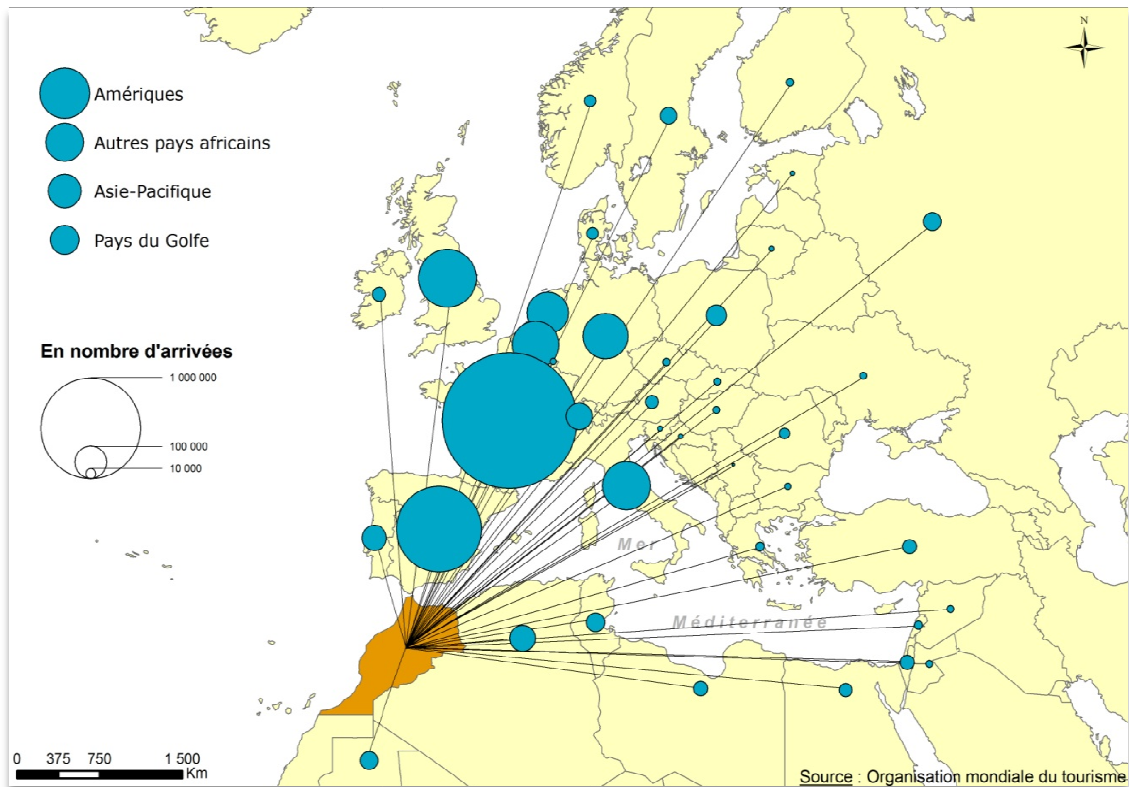
d'investissement (BEI) pour l'espace méditerranéen, on peut distinguer deux catégories [FEMIP ; 2007]. La première est composée des cinq pays dans lesquels le secteur touristique, axé sur le tourisme international, est relativement développé (Turquie, Jordanie, Égypte, Tunisie et Maroc, qui, en 2008, ont représenté 78 % du total des arrivées de la rive sud et 89 % du total des dépenses). La deuxième catégorie est celle des pays où le secteur touristique, pour différentes raisons, est sous-développé ou sous-valorisé (Syrie, Liban, Israël, territoires palestiniens, Libye, Algérie, Mauritanie).



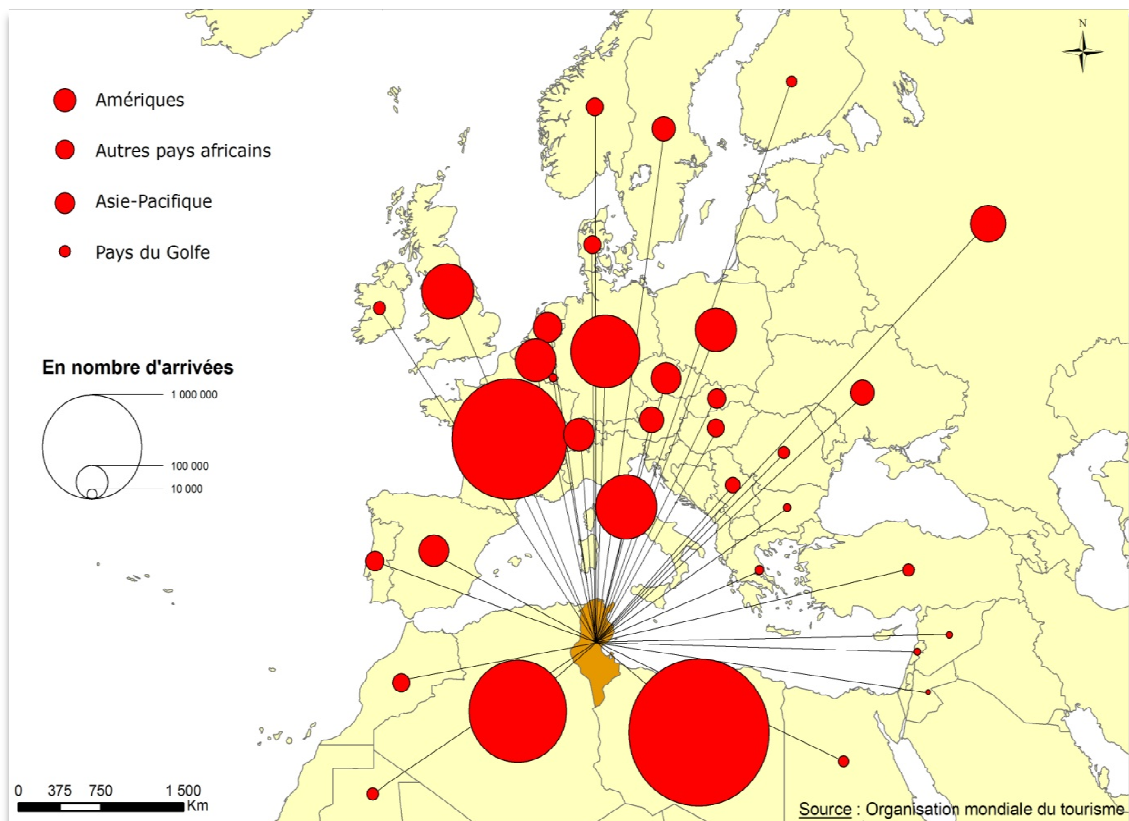
**Carte 1 : Les inégalités de développement touristique en Méditerranée**

L'hétérogénéité des situations de chaque pays se répercute sur les flux, qui se révèlent complexes non seulement dans leur dimension Nord-Sud, mais dans leur dimension Sud-Sud et extra-régionale. Sur la rive sud, la prédominance des flux en provenance du Nord est une tendance lourde. Cependant, l'analyse des flux touristiques internationaux qui arrivent au Maghreb en 2010 témoigne de la diversification des marchés source et de la complexité de cette sous-région touristique [Cartes 2 et 3].





**Carte 2 : Le tourisme international au Maroc en 2010**



**Carte 3 : Le tourisme international en Tunisie en 2010**

## Le choix de la firme

En raison de la multiplicité et de la diversité des acteurs qui prennent part au tourisme, on ne peut envisager ce secteur d'une manière qui rende compte du point de vue de chacun des acteurs. Le choix de se concentrer sur les firmes a deux raisons. Premièrement, sur le plan économique, les entreprises de la filière touristique sont les seules créatrices de la valeur touristique, aucun site marchand n'ayant de valeur avant l'intervention des acteurs de la filière [CACCOMO, 2006]. Dans un secteur composé à 95% de PME, « *les grosses firmes à vocation multinationale détiennent l'essentiel des leviers de commande, tant dans la production des équipements que dans la vente de services* » [WACKERMAN, 2009]. La grande firme, qui dispose de moyens considérables, joue un rôle pionnier dans la mise en tourisme d'un lieu, et ce dès les premières phases du développement touristique [OMT, 2002].

Or ce rôle prépondérant des firmes est particulièrement significatif dans le cas du tourisme tunisien et marocain. Depuis les années 1960, le secteur touristique tunisien est caractérisé par la prédominance d'un tourisme de masse à vocation balnéaire, alimenté quasi exclusivement par des flux européens. Le tourisme de masse y a été structuré par les grands tour-opérateurs européens et les chaînes hôtelières multinationales. Au Maroc, le développement touristique s'est intensifié plus récemment, mais le modèle privilégié, comme en Tunisie, est celui d'un tourisme de masse édifié par les firmes hôtelières multinationales et les tour-opérateurs internationaux [WEIGERT, 2012c]. Développeurs de l'offre et organisateurs de la demande, les firmes touristiques sont les producteurs « traditionnels » du tourisme au Maghreb, comme le montrera le chapitre 2. Le projet d'étudier la manière dont elles contribuent à l'intégration euromaghrébine n'avait pas seulement pour objectif de combler un vide théorique et analytique<sup>6</sup>. La dimension transméditerranéenne de leur activité serait nécessairement porteuse de riches enseignements sur la manière dont les entreprises bâtissent l'espace euromaghrébin, et un espace Nord-Sud en général.

---

<sup>6</sup> Une recherche bibliographique de trois années a révélé qu'aucun travail académique n'avait interrogé la relation entre firmes touristiques et intégration régionale, qui plus est dans la région euro-méditerranéenne. L'exercice bibliographique s'est fondé sur une recherche par mots clés en français, en anglais et en espagnol (multinational, tourism, firm, integration, etc.) sur les bases de données suivantes : Sudoc, Opale Plus, Business Source, A to Z, Google Scholars.

## *La modification du terrain : les aléas de la recherche-action*

Initialement, le choix du terrain d'étude s'était porté sur le Grand Maghreb, qui comprend les trois pays du Maghreb (Tunisie, Algérie, Maroc), la Libye et la Mauritanie. Il s'expliquait par la cohérence géopolitique et géoéconomique de l'ensemble sous-régional [TROIN, 2006]. Le mythe unitaire du Maghreb, fondé sur la communauté de langue, de religion et de culture (importance de l'élément berbère) et sur une conception presque insulaire du territoire d'al-Djazirat al-Maghrib (« la presqu'île du Couchant »), est solidement ancré dans l'histoire commune des États qui le composent. Malgré les différends entre chacun des pays, il continue d'influencer la politique régionale de leurs gouvernants. Le regroupement au sein de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) et du dialogue 5 + 5 établi avec les pays de l'arc latin<sup>7</sup> témoigne de cette volonté perdurable de coopération. Cette cohérence géopolitique se double d'une cohérence géoéconomique, qui est, quant à elle, déterminée par les liens de la sous-région avec l'Europe. Le Grand Maghreb, ancien espace colonial européen, présente en effet un fort niveau d'intégration à l'Europe occidentale, comme le révèlent les données concernant les mobilités aériennes : 96 % des vols vers ou depuis le Maghreb se font avec l'Europe occidentale [BECKOUCHE, 2008].

En dépit de ces justifications initiales, le choix de ce terrain a été remis en cause au fil des recherches. Un bref séjour en Mauritanie effectué en septembre 2010 par l'auteur a conduit à l'éviction de ce pays du champ d'investigation de ce travail. Outre le fait que la Mauritanie n'a jamais accueilli qu'un contingent dérisoire de touristes internationaux, aucune firme touristique n'y exerce d'activité depuis qu'en 2008 « Point Afrique » a cessé, pour des raisons de sécurité, de commercialiser ses circuits dans l'Adrar. Par ailleurs, compte tenu du tropisme subsaharien du pays, qui s'observe aussi bien dans le peuplement du territoire que dans les mobilités qui le traversent, les études touristiques sur ce pays s'inséreraient mieux dans les problématiques du tourisme noir-africain [WEIGERT, 2010a]. Le cas de la Libye est plus problématique. Dans les années 2000, le régime de Kadhafi a consenti à ouvrir quelque peu le pays au tourisme, en autorisant le développement de produits culturels et sahariens et en acceptant l'implantation de firmes hôtelières internationales à Tripoli et à Benghazi, sous la forme de franchises et de contrats de gestion. Par ailleurs, la Libye est un grand pays émetteur de tourisme international de la rive sud – les touristes libyens représentaient 20% du tourisme international en Tunisie en 2010, tandis que l'État a investi dans l'exploitation touristique, en créant la chaîne hôtelière multinationale Layco Hotels and Resorts. Il toutefois fallu renoncer à inclure le pays dans le terrain d'étude pour des raisons pratiques. La guerre civile qui a éclaté en février 2011, qui a conduit à la chute du

---

<sup>7</sup> Portugal, Espagne, Malte, France et Italie.

régime kadhafiste et à la mort de son leader en octobre 2011, a fragilisé l'environnement sécuritaire du pays et neutralisé les mobilités touristiques, réceptrices et émettrices, qui se sont affirmées dans les années précédentes. Les études de terrain y auraient donc été à la fois dangereuses et vaines.

Le terrain réduit au Maghreb (Tunisie, Algérie, Maroc), se posait la question de savoir s'il était pertinent de conserver l'Algérie dans le terrain d'étude. Plusieurs arguments plaident en faveur de son éviction. Premièrement, l'Algérie est un pays fermé au tourisme international, du moins dans sa dimension « tourisme d'agrément ». Aucune firme multinationale n'opère dans ce pays, hormis Accor, qui y développe un réseau d'hôtels destinés à une clientèle d'affaires domestique. Alors même que le corpus de firmes retenu (Accor, Club Méditerranée, TUI Travel et Thomas Cook) était composé de quatre grands groupes du tourisme de loisirs, se limiter à l'étude du groupe Accor en Algérie, alors que la chaîne y opère dans un segment qui occasionne peu de mobilités Nord-Sud, ne paraissait pas pertinent au regard de la variété de pratiques et d'opérateurs touristiques qu'englobait, au Maroc et en Tunisie, le corpus de firmes finalement sélectionné.

Par ailleurs, la Libye et la Mauritanie étant exclues du terrain, la cohérence « touristique » du terrain maghrébin pouvait être remise en question. Le Grand Maghreb présentait l'intérêt de réunir aussi bien des grands pays touristiques de la rive sud (Tunisie, Maroc) que des pays qui, pour diverses raisons, ont peu développé le secteur du tourisme (Libye, Algérie, Mauritanie). L'étude de ces inégalités de développement touristique aurait été féconde pour comprendre, par des comparaisons, les liens que les firmes européennes entretiennent avec les États et les territoires grand-maghrébins. Mais à l'échelle maghrébine, il paraît plus pertinent de mettre en regard la Tunisie et le Maroc que d'effectuer une analyse comparative entre trois pays où l'intensité du phénomène étudié est profondément asymétrique. Mis en tourisme depuis plus de quatre décennies, le Maroc et la Tunisie connaissent des problématiques communes, comme la part importante du tourisme dans le produit intérieur brut (PIB), la prédominance d'un tourisme de masse concentré et le besoin de poursuivre le développement touristique par l'adaptation aux nouvelles formes de tourisme qui ont cours en Europe notamment. En outre, la comparaison entre la Tunisie et le Maroc est d'autant plus intéressante que ces deux pays connaissent des dynamiques contraires dans leur développement touristique, comme le montrera le chapitre 2. La Tunisie affiche depuis la fin des années 1990 un net ralentissement de sa croissance touristique, au point qu'elle est devenue en 2010 le pays le moins performant de l'espace sud-méditerranéen [FEMIP, 2007]. Le Maroc, pour sa part, a entamé en 2001 un vaste plan de développement touristique destiné à compenser les pertes d'emploi annoncées dans certains secteurs industriels. En revanche, en Algérie, où l'enjeu touristique n'est pas, aucune stratégie nationale n'est mise en œuvre, et ne l'a jamais été.

Ce sont également les événements du « printemps arabe » qui justifient, en dernière analyse, le choix de recentrer le terrain sur la Tunisie et le Maroc. L'expression « printemps arabe », très débattue<sup>8</sup>, désigne le processus de transition politique initié par les soulèvements démocratiques qui ont eu lieu en Tunisie fin 2010 et début 2011 en Egypte, et qui ont conduit à la destitution des dirigeants Zine el-Abidine Ben Ali et Hosni Moubarak, le 14 janvier et le 28 février 2011 respectivement. Ce mouvement a provoqué des bouleversements lourds de conséquences dans l'ensemble du monde arabe, comme le départ du président Ali Abdallah Saleh au Yémen et le déclenchement d'une guerre civile en Libye et en Syrie. En Tunisie et au Maroc, il a ouvert la voie à une transition politique, dont l'enjeu, le rythme et l'organisation sont radicalement différents.

À grands traits, on peut caractériser la transition tunisienne comme une tentative d'instauration d'un régime démocratique en remplacement du régime autoritaire déchu. Elle a permis la restauration du multipartisme, qui impliquait la légalisation des partis islamiques jusque là mis au ban, dont Ennahda, qui dirige le pays depuis les élections de l'Assemblée constituante d'octobre 2011. Au Maroc, la menace d'un soulèvement s'est matérialisée à l'hiver 2011 par la constitution du mouvement populaire du « 20 février ». Ces protestations ont conduit l'État à mettre en place une réforme constitutionnelle expresse, qui a renforcé le principe du multipartisme et donné l'occasion au parti islamique du Parti de la Justice et du Développement (PJD) de diriger le gouvernement, après des élections anticipées en juin 2011. Dans ces deux pays, avec une intensité très différente toutefois, le printemps arabe a donc donné naissance à un processus de transition démocratique, dans lequel on peut voir, si on se reporte au cadre de l'intégration régionale, l'amorce d'une potentielle convergence politique entre la rive nord et ces pays de la rive sud de la Méditerranée.

Avant même qu'ait lieu la révolte tunisienne, la Tunisie et le Maroc étaient administrés par des régimes politiques différents, dont il aurait déjà été intéressant de comparer les effets sur le tourisme. D'un côté, la Tunisie était contrôlée par un régime autocratique dont les dérives entravaient la poursuite du développement, pourtant prometteur jusqu'à la fin des années 1990. De l'autre côté, le Maroc faisait figure d'État réformateur, notamment depuis qu'il avait obtenu le statut de partenaire avancé de l'Union européenne en 2008. Avec le printemps arabe, les secousses politiques ont contraint la Tunisie et le Maroc à accélérer leur transition institutionnelle. De tels changements influenceront nécessairement sur le régime de gouvernance sous lequel le développement touristique est organisé, mais également sur la manière dont y prennent part les

---

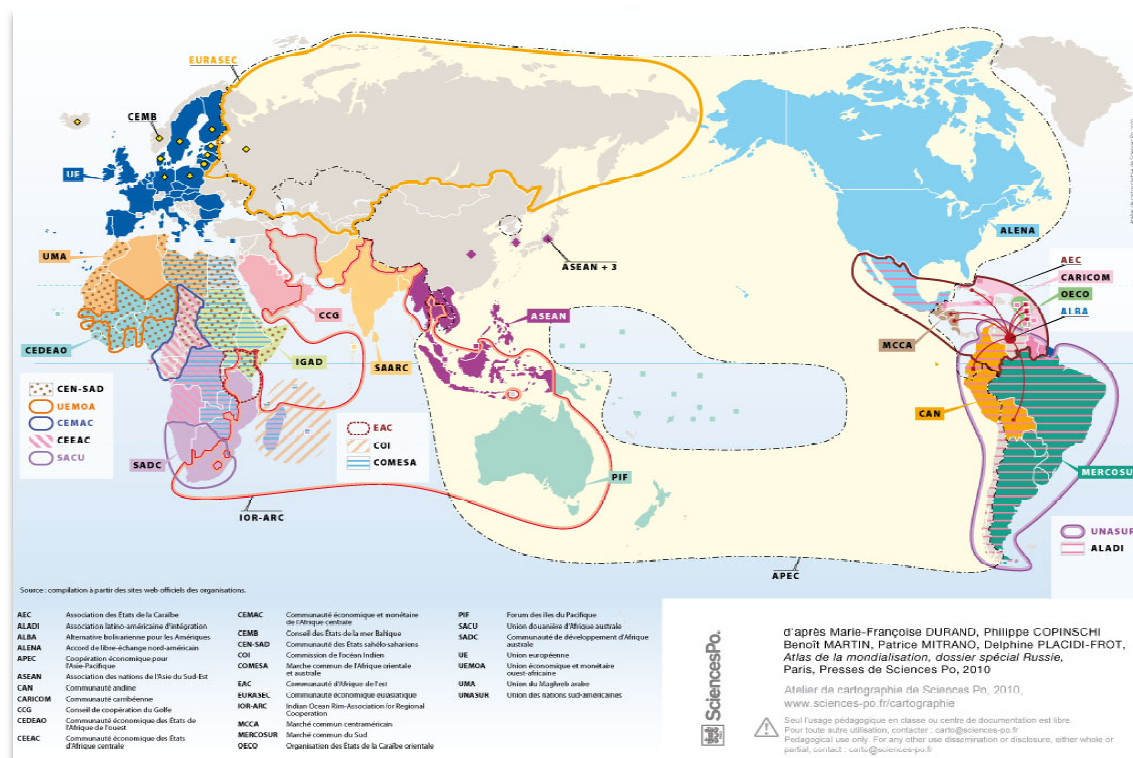
<sup>8</sup> Outre le caractère euro-centrique que certains ont pu déplorer dans cette expression, la validité de l'appellation généraliste « printemps arabe » est remise en cause par le fait que les causes et les conséquences des révoltes sont radicalement différentes en fonction des pays où elles ont eu lieu [FILIU, 2011]

grandes firmes touristiques, dont on peut préjuger sans trop prendre de risques qu'elles s'accommodaient jusqu'alors du régime politique en place dans ces pays. Même si à l'heure où cette thèse est rédigée, c'est le *statu quo* qui l'emporte en matière de gouvernance du tourisme, la libéralisation politique en Tunisie et au Maroc laissait présager une libéralisation au moins équivalente de la parole privée, civile et publique, voire la libéralisation de certaines actions. Alors que l'Algérie, qui a résolu rapidement les revendications populaires associables au printemps arabe, resterait de toute façon fermée au tourisme à court terme, la soudaine évolution politique et institutionnelle du Maroc et de la Tunisie donnait matière à des questionnements inédits et particulièrement stimulants à traiter dans le cadre d'une recherche-action. Le titre de la thèse a été maintenu, car loin d'en altérer la pertinence, cette évolution donnait une profondeur nouvelle aux problématiques que l'on voulait traiter initialement.

## Firmes touristiques et frontière Nord-Sud

Cette thèse de géographie s'inscrit, avant toute chose, dans la problématique de l'intégration régionale, dont les occurrences contemporaines se multiplient à proportion que prolifèrent, à l'échelle mondiale [Carte 4], les accords commerciaux régionaux et les projets de coopération régionale – au point qu'on parle dorénavant de « régionalisation de la mondialisation » [BECKOUCHE, 2011].

La régionalisation de la mondialisation s'inscrit dans le débat sur la gouvernance de la mondialisation et sur les transformations de l'État-nation face aux évolutions géopolitiques et géoéconomiques du monde contemporain. Elle correspond aux processus d'intégration supranationale qui associent différents pays ou différentes entités administratives infranationales au sein d'une alliance politique et/ou économique. Les « régions » auxquelles elle donne naissance peuvent prendre différentes formes, comme celle d'un corridor transfrontalier réunissant plusieurs villes [CHANG, 1998] ou celle d'un ensemble régional institutionnalisé, comme l'Union européenne par exemple. La « régionalisation Nord-Sud » désigne quant à elle l'ensemble des processus d'intégration, bilatéraux et multilatéraux, associant des pays dont le niveau de développement est très différent – ce que suggère l'antagonisme « Nord-Sud » [GERARDIN, 2007 ; BECKOUCHE, 2008 ; DEBLOCK ET REGNAULT, 2006].



**Carte 4 : ensembles régionaux à vocation économique en 2010 (Source : Sciences-Po)**

L'explication politique la plus souvent avancée pour justifier l'expansion de la régionalisation est que les grandes régions se substituent progressivement aux tentatives multilatérales et globales de régulation de la mondialisation [BECKOUCHE, 2008]. Ces dernières reposent sur une conception institutionnelle de la régulation, qui est dès lors définie comme l'ensemble des dispositions réglementaires qu'imposent les États au marché. Cette conception, qui voit la régulation comme une production de l'action publique, s'inspire de la « théorie de la régulation », élaborée dans les années 1970 par les partisans de l'« École de la régulation ». Ces derniers, cherchant à expliquer la crise du fordisme qui a sanctionné la fin des Trente Glorieuses et marqué la montée du chômage en Europe [AGLIETTA, 1997 ; BOYER, 2004], ont fait l'analyse que le modèle fordiste s'effondrait en raison d'un déséquilibre, au sein du régime d'accumulation fordiste, entre le dégageant et le partage social des gains de productivité, c'est-à-dire d'une divergence croissante entre les besoins de profit des entreprises et les exigences sociales des salariés. Face à ce constat, ils ont postulé que l'économie de marché ne parvenait pas à s'autoréguler, et qu'il appartenait aux États, pour assurer la pérennité de la croissance, de garantir les régimes d'accumulation nécessaires à la reproduction de l'économie. Cela impliquait pour eux d'instaurer des institutions publiques de régulation du marché, vouées à « *imposer aux intérêts capitalistes des contraintes collectives qui prolongent celles de la concurrence lorsque celle-ci est défaillante* » [AGLIETTA, 2007 : 1194]. Par « contraintes », ils entendaient « réglementations », dont l'objectif serait

d'encadrer l'activité des entreprises, et de fixer les limites permissives de leur mode d'exploitation, notamment dans leurs rapports au salariat [HAUFLER, 2001].

Or la crise de la régulation apparue dans les années 1970 non seulement s'est prolongée, mais a été encore complexifiée par les évolutions de la mondialisation, dans le domaine de l'économie (financiarisation de l'économie), de la politique (consensus démocratique), de l'éthique (identification de « biens publics mondiaux »<sup>9</sup>, rejet des inégalités Nord-Sud) et des mobilités (transport et tourisme, fin de la guerre froide). Comme le montrera le chapitre 1, l'émergence de ces nouveaux défis a conduit la communauté internationale à tenter de re-réguler l'économie mondiale par le biais des institutions multilatérales. Mais l'échec du cycle de Doha, initié par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001, les différends Nord-Sud soulevés par le protocole de Kyoto et les nombreux revers essuyés par l'ONU dans le règlement de certains conflits ont révélé toutes les difficultés qui se dressent pour réguler un monde de plus en plus multipolaire, fragmenté et hétérogène. Dans ce contexte, l'« hypothèse régionale » est que les grandes régions mondiales constituent une solution de remplacement efficace des projets de régulation globale, car l'échelle réduite du cadre de négociation en facilite la marche, surtout dans des espaces où les problématiques, du fait de la proximité géographique et culturelle, sont partagées (migrations et mobilité, problèmes environnementaux locaux, approvisionnements en matières premières, etc.). C'est dans cette hypothèse que s'inscrivent les questionnements de ce travail doctoral.

La question de la régulation Nord-Sud à travers la régionalisation s'est posée avant même que les États-Unis, le Canada et le Mexique ne signent, en 1991, le premier accord de coopération régional associant des pays de développement inégal – l'Accord de libre échange nord-américain (Aléna). C'est la discipline économique qui s'est saisie en premier lieu de cette question, en cherchant à savoir si l'intégration était facteur de convergence ou de divergence, c'est-à-dire facteur de réduction ou d'accroissement des inégalités de revenu au sein de l'espace intégré. Le modèle HOS du commerce international, développé par Bertil Ohlin et Eli Heckscher, puis retravaillé par Paul Samuelson (d'où le sigle HOS), s'est proposé d'y répondre. Le modèle étudie le rapport entre la répartition des facteurs de production et la spécialisation des pays au sein d'un pays ou d'un espace régional et cherche à étudier les effets que produit la libéralisation économique sur la rémunération des facteurs de production. Mais les différents tests effectués

---

<sup>9</sup> Pour Paul Samuelson [1954], un bien public ou collectif, à la différence d'un bien privé, est régi par la non-rivalité (la consommation de ce bien par un usager n'entraîne aucune réduction de la consommation des autres usagers) et par la non-exclusion (il est impossible d'exclure quiconque de la consommation de ce bien). Cette notion a été transposée de l'échelle nationale à l'échelle internationale, pour désigner l'ensemble des biens communs au monde entier sur lesquels il est nécessaire d'exercer une régulation globale (eau, air, climat, santé, sécurité, etc.).



n'ont pas permis d'aboutir à des résultats homogènes<sup>10</sup>. Comme l'expliquent les géographes Henri Régnauld et Christian Deblock, si cette théorie ne résiste pas à l'étude empirique, c'est parce que la régionalisation, plutôt que de se traduire par un processus uniforme à l'échelle globale, entraîne des recompositions économiques, sociales et territoriales complexes, déterminées par l'histoire et la configuration spatiale particulières des groupements régionaux [DEBLOCK ET REGNAULT, 2006].

Face à l'échec des modélisations économiques de l'intégration régionale, la recherche en géographie s'est progressivement emparée de la problématique de la « nouvelle question Nord-Sud » [BECKOUCHE, 2008]. La discipline est mieux outillée pour en révéler certaines subtilités [HARVEY, 2008 ; REGNAULT ET DEBLOCK, 2006], comme les implications géopolitiques de la régionalisation par exemple (résistance du national, géoéconomie). Dans le dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle, la théorie qui a dominé dans les recherches sur les rapports Nord-Sud a été celle de la géographie de la domination, d'obédience marxiste, dont David Harvey est le principal représentant. Dans *Géopolitique du capitalisme*, David Harvey [2008] expose la théorie selon laquelle les rapports entre le Nord et le Sud sont déterminés par les besoins de l'économie capitaliste, qui use des différentiels de développement et des nouvelles technologies d'annihilation des contraintes liées à l'espace pour résoudre les crises d'accumulation qui ont marqué la fin des Trente Glorieuses. Dans ce modèle Centre-Périphérie, l'intégration régionale Nord-Sud serait présentée comme un « *spatial fix* », c'est-à-dire ce « moment spatial » où le pouvoir capitaliste organise, par les infrastructures, les accords économiques, les politiques de rémunération du travail et autres aménagements matériels et immatériels, une cohérence spatiale favorable à la circulation du capital<sup>11</sup>. Cette théorie, dont les analyses demeurent stimulantes, et finalement, difficilement contestables, présente cependant dans son raisonnement la défaillance des modèles géographiques figés. À l'heure où la mondialisation transforme l'organisation du monde, même les plus fidèles partisans de l'école marxiste remettent en question l'analyse de David Harvey, en prenant acte des nouvelles modalités spatiales de la diffusion du capitalisme.

---

<sup>10</sup> Ce modèle fait l'hypothèse que l'adoption d'une spécialisation entraînerait un processus de convergence interne et externe. D'une part, la sollicitation croissante des facteurs abondants d'un pays amoindrit leur abondance relative, tandis que la moindre mobilisation des facteurs rares accroît leur abondance relative, ce qui provoque un équilibrage interne de la rémunération des facteurs (renchérissement du facteur abondant et dépréciation du facteur rare). D'autre part, ce processus de convergence se réplique à l'échelle internationale avec le passage au libre-échange : la mise en concurrence des facteurs de production entraînerait l'égalisation des prix d'un même facteur de production dans tous les pays, à mesure que le plein emploi entraînerait l'augmentation des salaires dans les pays où le coût du travail était le plus bas [REGNAULT ET DEBLOCK, 2006]

<sup>11</sup> Laurent Vieillecazes précise pourquoi il est difficile de traduire l'expression « spatial fix » : « un "*spatial fix*" [...] désigne une fixation dans l'espace, ainsi qu'une solution, ou plus précisément une solution de fortune – le verbe to fix pouvant signifier « bricoler » ou « réparer » quelque chose – mais encore une situation inextricable ; autre sens, le « fix » peut également connoter le soulagement, voire la jouissance inhérente au fait d'avoir pu trouver une solution au problème de suraccumulation en allant se fixer ailleurs – et pourquoi pas le bon vieux « fix » de drogue » [VIEILLECAZES, 2008 :17]

Selon Michael Hardt et Antonio Negri par exemple, il n'est plus possible de penser le capitalisme en rapports Nord-Sud, car l'« Empire » dominant s'est littéralement déterritorialisé, pour se loger non plus au Centre, mais partout sur terre [HARDT ET NEGRI, 2000 ; 2004]<sup>12</sup>.

Plus récemment, la recherche sur l'intégration régionale s'est tournée vers un autre type d'analyse spatiale. Hybridation de la géographie régionale et de la géographie économique, la géographie de l'intégration régionale s'intéresse à la question de la convergence territoriale, dans le cadre d'analyses descriptives ou quantitatives sur les continuités et les discontinuités spatiales au sein d'une « région » donnée [LEVY ET LUSSAULT, 2003]. Comme pour les études sur la mondialisation, l'approche privilégiée dans l'étude des logiques spatiales de la régionalisation est celle de l'organisation en réseau de la territorialisation régionale [CATTAN ET AL. 1999 ; BECKOUCHE, 2001, 2008 ; LEVY ET LUSSAULT, 2003 ; VELTZ, 2003]. Le constat que les échanges internationaux se développent de plus en plus sur la base de réseaux sociaux et économiques incite les géographes à voir dans le réseau un mode d'organisation spatiale qui concurrence celui qui prévalait à l'époque moderne, déterminé par la figure de l'État-nation, en donnant naissance à des « territoire réseaux », caractérisés par la « *prédominance des relations horizontales sur les relations verticales* » [VELTZ, 2003]. Le politiste Bertrand Badie soutient pour sa part que les réseaux s'émancipent de l'État-nation, y compris dans le cadre de la mondialisation, et s'affirment de la sorte en cadre autonome de régulation transnationale [BADIE, 1995 ; CESARI, 2003].

La prédominance de la composante économique de la mondialisation et l'éclatement mondial de la production qui s'est opéré à partir des années 1960 ont érigé la firme multinationale, en tant que firme-réseau, en clef de voûte de l'organisation en réseau de la mondialisation [MICHALET, 2004]. La notion de firme-réseau renvoie au modèle organisationnel adopté par les firmes multinationales depuis les années 1980 pour gagner en flexibilité et réduire les risques liés aux évolutions rapides de la mondialisation. Elles ont pour « *caractéristique principale d'opérer au sein de réseaux d'alliances avec d'autres entreprises qui n'ont pas nécessairement un lien en capital avec elle [et d'adopter] en interne des structures plus horizontales et moins cloisonnées que par le passé, qui obéissent également à une logique de réseau* » [GROMARD, 2006]. Ce

---

<sup>12</sup> Michael Hardt et Antonio Negri fondent ainsi leur raisonnement : « *L'hégémonie du travail immatériel, fondé sur la connaissance, implique que la production n'est plus liée à des territoires spécifiques et que l'usine cesse d'être le lieu paradigmatique du travail. À partir du moment où la connaissance devient la principale force productive du capitalisme global, en remplaçant le travail physique des esclaves et le travail machinal de l'usine, [la domination Nord-Sud] n'est plus nécessaire à la reproduction du capital. L'Empire post-moderne ne se divise plus entre centre, périphérie et semi-périphérie. Sans centre, sans périphérie et sans dehors, l'Empire [...] n'a pas d'identité. L'Empire est lisse et spectral : il est partout sans être jamais localisé nulle part. Il existe un développement inégal, mais ses lignes de division et de hiérarchie ne se trouvent plus le long des frontières nationales. La misère existe en Europe et aux États-Unis, alors qu'au Sud des élites post-fordistes vivent mieux que celles du Nord. Aujourd'hui, le Nord et le Sud sont des espaces globaux qui ne définissent plus un "ordre international"* » [CASTRO GOMEZ, 2006 : 38].

nouveau modèle organisationnel a renforcé la prépondérance des firmes multinationales dans les échanges mondiaux de marchandises, de technologies, de forces de travail, de capital : 40% au moins des échanges de biens et de services sont à mettre au compte des échanges intrabranches et intrafirmes [MICHALET, *Ibid.*]. Du fait de leurs stratégies d'internationalisation, qui seront présentées dans le chapitre 3, elles constituent également un puissant facteur de connexion entre les pays du Nord et ceux du Sud.

Comment la firme-réseau s'inscrit-elle dans les processus de régionalisation de la mondialisation et plus particulièrement dans la régionalisation Nord-Sud ? Le principal éclairage apporté par la géographie porte sur la gouvernance des processus d'intégration. En effet, les études sur les différents groupements régionaux ont montré que les processus associant des pays de niveau de développement égal, de type Union européenne, sont conduits avant tout par les politiques publiques, tandis que les processus Nord-Sud sont menés avant tout par les agents économiques, et notamment par les firmes multinationales [DIETER 2006 ; BECKOUCHE, 2008]. Les modalités de ce processus seront explicitées en détail dans le chapitre 3 de la thèse, mais elles tiennent principalement au fait que les firmes multinationales opèrent dans une « couche spatiale réticulaire » [LEVY ET LUSSAULT, 2003 : 722], dans laquelle les obstacles politiques inhérents aux relations interétatiques sont levés. Prenant acte de cette spécificité, Pierre Beckouche et Jean-Louis Guigou distinguent deux modèles d'intégration régionale : le modèle « homogène-public », conduit par les politiques publiques ; et le « régionalisme Nord-Sud », conduit par les firmes [BECKOUCHE ET GUIGOU, 2007]. C'est la première hypothèse fondamentale de cette thèse, de postuler, à leur suite, que les firmes multinationales sont les « meneuses » de la régionalisation Nord-Sud.

Ce travail doctoral s'intéresse à l'un de ces régionalismes Nord-Sud, l'Euro-Méditerranée, et se propose d'analyser le rôle des firmes touristiques dans l'intégration de l'espace sous-régional euromaghrébin. Qu'entend-on par « intégration » ? Pour le géographe Stéphane Rosière, le terme désigne un processus dont l'objectif est de « *surmonter la fragmentation par l'association de cultures ou d'espaces différenciés ou par le décroisement dans un espace donné* » [ROSIERE, 2008]. Ce principe de décroisement se retrouve dans les définitions économiques de l'intégration. Le *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales* dirigé par Claude-Danièle Echaudemaison définit l'intégration économique comme la « *constitution d'un espace économique unique à partir d'économies nationales cloisonnées* » [1998 : 24]. Kenichi Ohmae, pour sa part, décrit la configuration spatiale qui découle des processus d'intégration comme un « État-région » supranational, à l'intérieur duquel les barrières économiques dressées par les frontières nationales s'effondrent progressivement [OHMAE, 1996]. Dans une perspective régionale, la cloison évoquée par Sébastien Rosière correspond, selon la définition de Kenichi

Ohmae, aux barrières économiques entre les États, c'est-à-dire à l'ensemble des coûts de transaction tarifaires (taxes douanières, coût du change monétaire) et non-tarifaires (conditionnalité des échanges, coût de mobilité des compétences, fonctionnalité des connexions logistiques) qui forment une frontière économique [DE SOUSA ET LOCHARD, 2004]. Face à cet enjeu, il existe deux niveaux d'intégration : l'intégration « superficielle », qui poursuit seulement un démantèlement des barrières douanières, notamment à travers des accords de libre-échange (ALE) ; et l'intégration « en profondeur », qui abaisse les barrières non-tarifaires par l'instauration d'une gouvernance économique partagée, à travers la promotion de normes communes dans le domaine du droit, du commerce, de l'environnement, de la santé, etc. C'est en cela que l'intégration en profondeur s'accompagne d'un processus de régulation régionale censé conduire à la convergence normative des pays intégrés [BECKOUCHE, 2008].

Dans le cas de l'espace euromaghrébin, la cloison entre le Nord et le Sud prend la forme d'une frontière naturelle – la mer Méditerranée, mais elle prend surtout la forme métaphorique d'une inégalité de développement. Le tableau 1 met en comparaison quelques indicateurs socio-économiques des trois pays du Maghreb avec ceux des trois pays d'Europe situés de l'autre côté de la Méditerranée. Le constat des inégalités est net : en termes de revenu national brut par habitant, l'écart entre les deux rives va en moyenne du simple au décuple.

	PIB en milliards de dollars constants	RNB/hab en dollars constants	Rang dans le classement IDH
Maroc	97,00	2940	130
Tunisie	46,00	4150	94
Algérie	208,00	4110	93
Espagne	1350,00	30110	23
Italie	2013,00	33840	25
France	2613,00	41750	20
Source : Programme des Nations Unies pour le développement			

**Tableau 1: Le différentiel de développement entre le Maghreb et l'Europe en 2012**

Dans cette configuration, les barrières économiques ne sont pas seulement tarifaires, mais également, et surtout, non-tarifaires. L'écart de développement implique des entraves multiples, qui pour la majeure partie sont posées par les politiques publiques des pays de la rive nord : entraves à la mobilité (visa, différences linguistiques), entraves au commerce (conditionnalité, protectionnisme environnemental et sanitaire), entraves à la production (connexions logistiques lacunaires, divergences normatives, faible intégration des pays du Sud). Si l'on s'en tient à une définition de l'intégration centrée sur l'objectif de décroisement, on peut affirmer que c'est

dans l'élimination progressive de ces entraves que consiste la régionalisation Nord-Sud de l'espace euromaghrébin. Les firmes touristiques, en tant qu'elles opèrent dans une couche spatiale différente de celles des politiques publiques qui les fixent, favorisent-elles l'élimination de ces entraves économiques ? Telle est la première problématique de ce travail doctoral.

Cette thèse de géographie régionale est également une thèse de géographie du tourisme. Cette double appartenance est l'occasion de combiner la problématique géoéconomique qui vient d'être posée à une problématique « touristique » dans laquelle interviennent les firmes. Le tourisme connaît depuis les années 1990 un tournant, que cherchent à illustrer les paradigmes du tourisme fordiste et celui de tourisme post-fordiste, ou de « nouveau tourisme » [POON, 1993]. C'est un inversement dans le rapport production/consommation que signalent ces notions. En géographie économique, le tourisme fordiste est caractérisé, à grands traits, par la production de masse, par la standardisation et l'inflexibilité des produits comme facteur d'économie d'échelle et de réduction des prix et par la prédominance de l'offre sur la demande dans le choix des destinations et des produits [TELFER ET SHAPLEY, 2008]. Le tourisme post-fordiste, ou « nouveau tourisme », se définit comme « *un phénomène de production à grande échelle de services de loisirs non standardisés à un prix compétitif, qui répondent à la demande des clients et aux besoins socio-économiques et environnementaux des destinations* » [POON, 1996 : 46].

L'évolution vers le tourisme post-fordiste est intrinsèquement liée à l'avènement d'Internet et au bouleversement qu'il a provoqué au sein de l'économie du tourisme. L'usage grandissant d'Internet dans le commerce mondial a entraîné des modifications radicales au sein de l'industrie touristique. En donnant la possibilité au touriste d'acheter lui-même son voyage, voire de le composer lui-même, la numérisation du commerce touristique a permis la fragmentation de l'offre, qui s'est de moins en moins présentée sous la forme d'un « package », comme c'est le cas dans les voyages à forfait, et de plus en plus comme un éventail d'éléments pouvant être achetés indépendamment les uns des autres (transport, hébergement, restauration, loisirs). Ces nouvelles modalités commerciales ont eu pour effet de diminuer l'influence des intermédiaires et d'émanciper le consommateur dans l'organisation du voyage, favorisant l'éclosion de nouveaux comportements touristiques et de nouvelles formes de tourisme beaucoup plus individuelles. Au niveau de la production, le « nouveau tourisme » est caractérisé par la non-standardisation et la flexibilité des produits, par la prédominance de la demande sur l'offre, par l'usage des nouvelles technologies, et par la promotion d'un mode de développement touristique alternatif – les touristes privilégient dorénavant la qualité de l'offre et sa conformité aux critères socio-environnementaux du « tourisme durable » [POON, 2001]. Autrement dit, l'avènement du « nouveau tourisme » marque le passage d'un tourisme de masse hétéronome, à un tourisme individuel autonome.

Les firmes touristiques multinationales sont directement concernées par ces changements, qui, pour certains, sonneraient le glas de celles qui, pendant près de quarante ans, ont été à la fois les conceptrices du tourisme fordiste et ses principales bénéficiaires. Ces firmes seraient à présent menacées par la désintermédiation dans la distribution, par la « déstandardisation » des produits et par l'apparition de nouveaux acteurs mieux dimensionnés pour capter les flux individuels (hébergements écologiques et familiaux mieux dispersés, offre sur mesure, tour-opérateurs spécialisés). Cette thèse se fonde sur l'argumentation conceptuelle des partisans de la géographie de la domination et de la théorie économique de la dépendance [AMIN, 1967 ; LACOSTE, 1973], qui sera présentée dans le chapitre 2. Elle trouve de l'audience à une époque où la dénonciation du tourisme de masse fait florès dans la sphère médiatique, intellectuelle et politique [EQUIPE MIT, 2002]. L'appropriation, par le débat public, de la notion de développement durable et de son application touristique – le tourisme durable – ont aussi pour effet de donner l'illusion qu'il s'est produit une rupture historique entre le tourisme de masse, pollueur et destructeur, et le tourisme individuel, éthique et responsable. Ces discours ne font pourtant que restituer des interprétations idéologiques du rapport entre tourisme et développement, lesquelles ont cherché à produire des clivages théoriques et des catégories : théorie de la modernisation *vs* théorie de la dépendance, où s'oppose le tourisme de masse « facteur de croissance » au tourisme de masse « facteur de domination Nord-Sud » ; théorie néolibérale *vs* théorie du développement alternatif, où s'oppose le tourisme de masse « facteur de création de richesse » au tourisme de masse « facteur de mise en péril des équilibres socio-environnementaux » [TELFER ET SHAPLEY, 2008].

À vrai dire, les mutations à l'œuvre dans le tourisme sont bien moins brutales qu'il n'y paraît. Comme l'affirment Allan Williams et Armando Montanari, « *il ne s'est pas opéré de passage simpliste, linéaire et universel, du fordisme au post-fordisme* » [WILLIAMS ET MONTANARI, 1995]. Premièrement, même lors du pic du tourisme fordiste des années 1970 et 1980, le tourisme de masse coexistait avec d'autres formes de tourisme individuelles. Deuxièmement, la structure et le marché du travail des régions du tourisme de masse n'ont jamais été uniformes. Troisièmement, même si la croissance du tourisme de masse a été réduite à partir des années 1990, cette forme de tourisme continue à progresser dans les zones méridionales du globe. Enfin, la demande pour un tourisme plus individuel et plus respectueux de l'environnement et des populations locales conduit plus à des modifications du tourisme de masse qu'à l'apparition de nouvelles formes de tourisme qui s'en affranchissent totalement [WILLIAMS ET SHAW, 1998A]. Le véritable changement s'observerait plus au travers d'une « régulation post-fordiste » du tourisme. La mise au jour des enjeux environnementaux et sociaux du développement touristique modifie les limites à ne pas dépasser et renouvelle la notion d'attractivité. Pour le tourisme comme pour les autres secteurs d'activité, la société civile exerce des pressions croissantes sur les gouvernements et sur les acteurs économiques pour que les problèmes qu'ils révèlent soient pris en compte et

solutionnés, tandis que les partis politiques reprennent à leur compte ces revendications. Les États et les institutions supranationales s'emparent progressivement de ces questions, qu'ils transforment en loi et en réglementations dans le champ sécuritaire, sanitaire, environnemental et social, dans le domaine du droit du travail, des droits de l'homme, de l'égalité des sexes...

Dans cette perspective, les firmes seraient plus devenues les acteurs d'un tourisme néo-fordiste qu'elles ne seraient les « espèces en voie de disparition » de l'ère post-fordiste. Les firmes néo-fordistes sont « *les firmes touristiques qui se sont développées à l'ère du tourisme fordiste et qui ont adapté leur production en vue de la rendre plus flexible et plus individualisée, tout en continuant à tirer parti des économies d'échelle et des économies d'envergure* » [IOANNIDES ET DEBBAGE, 1998]. Le chapitre 4 décrira la manière dont ce changement structurel entraîne une refonte, au prix de coûteuses et complexes restructurations, de leur stratégie de production et de commercialisation. Elles développent une offre renouvelée, plus adaptée aux exigences formulées par les touristes, c'est-à-dire plus individualisée, plus haute en gamme et plus diversifiée spatialement. Mais surtout, elles intègrent les revendications socio-environnementales dans leurs produits. Elles les intègrent dans leur catalogue, où elles valorisent la dimension locale, culturelle et socio-environnementale des destinations qu'elles commercialisent. Elles les intègrent également au sein même de leur système d'exploitation, soit par adaptation aux contraintes réglementaires des pays où elles exercent une activité, soit, le plus souvent, par le biais d'une autorégulation [HAUFLER, 2001] qui détermine et normalise l'ensemble de leurs relations aux territoires (fournisseurs, États, autorités locales, société civile).

L'adaptation des firmes touristiques néo-fordistes au « nouveau tourisme » pose la question de savoir si, à travers cette adaptation, elles contribuent à l'expansion d'un tourisme plus intégré dans les territoires et les cultures d'accueil, c'est-à-dire d'un tourisme en phase avec les désirs des touristes post-fordistes – désirs qui s'incarnent dans leurs choix touristiques – ou si elles maintiennent finalement les cloisons culturelles, militaires et géographiques, inhérentes à la standardisation de la production touristique, qui avaient assuré l'« extra-territorialisation » du tourisme fordiste lors de son apogée. À la problématique de la frontière économique Nord-Sud, se combine ainsi celle de la frontière humaine et culturelle qui sépare les sociétés du Nord et celles du Sud – les sociétés européennes et maghrébines en l'occurrence. Les firmes contribuent-elles à atténuer, voire à abolir cette frontière, et partant, à renforcer l'intégration régionale par le tourisme ? Détecte-t-on, au-delà des promesses affichées, une persistance du cloisonnement dans cette forme de tourisme ? Au final, aussi bien en matière d'économie régionale qu'en matière de tourisme, c'est la question de la frontière Nord-Sud que cette thèse se propose d'aborder, à travers l'étude des logiques spatiales et opérationnelles des firmes touristiques *multinationales néo-fordistes*.

## Définitions

La première difficulté à laquelle se heurte la recherche sur le tourisme est la définition même du tourisme. Dans les dernières décennies, la figure du touriste a été envisagée sous deux angles. Une première définition, validée par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), correspond à une définition technique, qui s'appuie sur un certain nombre de paramètres pour définir le touriste, comme la durée minimum ou maximum de son séjour (de un jour à un an), la distance minimum parcourue depuis son lieu d'habitation (160km = 100 miles) et le propos du déplacement (vacances, travail). La deuxième approche est conceptuelle. Elle cherche à définir le sens et la nature du tourisme en tant que pratique sociale à part entière. Elle se borne à définir le tourisme comme une activité de loisir consommée en dehors du cadre de résidence habituel, afin de fournir un cadre commun aux études sur le comportement et les motivations des touristes [TELFER ET SHAPLEY, 2008]. Cette thèse s'appuie sur la définition technique, car elle est plus fonctionnelle pour traiter des firmes touristiques. Certes, les firmes contribuent au tourisme en tant que pratique sociale puisqu'elles font l'interface entre le touriste et le lieu. Souvent, par leur stratégie, leur choix de localisation, leur politique d'exploitation, elles influencent le sens de cette pratique. Mais le critère de la motivation n'est pas réductible à celui de l'agrément, puisque les clients qui font appel à leur service s'inscrivent dans plusieurs formes de mobilité – dont le tourisme d'affaires, notamment. L'objet d'étude de cette thèse étant la firme, et non les touristes qui consomment leurs produits, seule une définition technique du tourisme permet de qualifier les firmes dont il est question dans cette thèse de « touristiques ».

Contrairement à ce que révèle le débat sur la définition du tourisme, la firme touristique peut plus aisément faire l'objet d'une définition par intension, bien que celle-ci soit elle-même largement débattue [SAHLI, 1999]. En effet, la définition d'une firme multinationale a évolué depuis que l'Organisation des Nations Unies (ONU), en 1973, les a décrits comme « *toute entreprise qui contrôle des actifs dans deux pays ou plus* », précisant, sur le plan quantitatif, qu'il s'agissait d'un contrôle d'au moins 25% des ventes ou des actifs [UN, 1973]. Avec l'expansion, à partir des années 1980, des nouvelles formes d'implication des entreprises dans l'économie, les participations autres qu'au capital (*non-equity*), les pratiques du franchisage, du contrat de gestion et du *leasing*, bien que non capitalistiques, ont été progressivement reconnues comme des pratiques d'internationalisation des firmes [DUNNING, 1989 ; 1993]. Tenant compte de cette évolution, les définitions ont de moins en moins privilégié le critère de la possession d'actifs, pour se focaliser sur celui de la création de valeur ajoutée [KURSLUVAN ET KARAMUSTAPHA, 2001].



Par ailleurs, en ce qui concerne les firmes multinationales spécialisées dans le tourisme, la recherche considère généralement que celles-ci sont caractérisées par une stratégie d'intégration horizontale et/ou verticale transnationale, qui consiste pour une firme à posséder ou à contrôler, par des participations autres qu'au capital, des entreprises de services touristiques dans plusieurs marchés sources ou destinations [THEUVSEN, 2004]. Cette définition est précisée par la distinction, au sein de ce processus d'intégration, entre les activités internationales fondées sur le commerce – lorsque les firmes ne font qu'envoyer des touristes à l'étranger et que l'ensemble des services touristiques réalisés dans la destination sont fournis par des intermédiaires étrangers – et les activités internationales basées sur la production – lorsque les firmes établissent une part du processus de production du service à l'étranger [SHAW ET WILLIAMS, 2004].

Dans ce travail, une firme touristique multinationale est donc définie comme une entreprise intégrée horizontalement et/ou verticalement qui exerce une activité transnationale dans le secteur du tourisme, c'est-à-dire qui exerce, par le biais d'un investissement direct étranger ou d'une prise de participation autre qu'au capital, une activité de services touristiques créatrice de valeur ajoutée dans plusieurs marchés sources ou destinations. Les activités de service spécialisées dans le voyage sont l'hébergement, le transport touristique, le tour-operating, la commercialisation et la distribution des produits ; les différentes prises de participation sont la possession d'actifs, le franchisage, le contrat de gestion, le crédit-bail et le contrat de commercialisation. Cette définition permet d'identifier cinq types d'acteurs qui correspondent potentiellement à des firmes multinationales : les tour-opérateurs, les chaînes hôtelières, les agences de voyage en ligne (type Opodo, Expedia, Go Voyages) ou constituées en réseau (type American Express), les systèmes globaux de distribution<sup>13</sup> et les compagnies aériennes. La raison pour laquelle les plus grands acteurs de chacune de ces catégories peuvent être considérés comme des firmes multinationales est que la plupart d'entre eux sont liés par des investissements croisés : Air France et Club Méditerranée, Amadeus et Opodo, etc. Par ailleurs, les agences de voyage, les compagnies aériennes et les SGD investissent matériellement à l'étranger, dans le cadre d'implantations de bureaux ou d'agences locales.

En toute hypothèse, ces différentes prises de participation internationales devraient permettre de les inclure dans la catégorie des firmes touristiques telles qu'elles ont été définies. Cette thèse,

---

<sup>13</sup> Les Systèmes globaux de distribution (Global Reservation System, GDS) sont les prolongements actuels des systèmes de réservation informatiques développés par les grandes compagnies aériennes en vue d'informatiser la réservation de billets d'avion dans le contexte de la massification de la clientèle. Les SGD sont aujourd'hui des plateformes de réservation connectées à des milliers d'acteurs, qui non seulement prennent en charge les réservations dans le secteur du transport aérien et de l'hôtellerie, mais qui également fournissent des informations sur les prestations touristiques, des comparaisons de tarifs, et proposent leur service de e-travel aux tour-opérateurs (adaptation de leur site Internet aux nouvelles technologies de la réservation). Quatre grands GDS ont émergé à l'échelle globale, à la faveur de fusions acquisitions : Amadeus et Galileo en Europe, et Sabre et WorldSpan aux États-Unis [UNCTAD, 2007].

cependant, se consacre exclusivement aux tour-opérateurs et aux chaînes hôtelières. Ce choix est fondé sur un argument spatial : si les compagnies aériennes, les agences de voyage en ligne et les SDG constituent des acteurs clé de la production touristique néo-fordiste, du fait du rôle qu'ils jouent dans la flexibilisation des produits, ils n'opèrent pas, à la différence des tour-opérateurs et des chaînes hôtelières, dans l'espace récepteur où *a lieu* l'expérience du touriste. Dans la mesure où ce travail sur l'intégration se pose la question de savoir si les firmes atténuent ou accentuent les discontinuités territoriales entre l'Europe et le Maghreb, il paraît plus pertinent de se concentrer sur les acteurs présents dans les territoires récepteurs, plutôt que sur ceux qui opèrent, d'une manière générale, dans les espaces émetteurs (agences de voyage), dans les espaces intermédiaires (compagnies aériennes) et dans les espaces virtuels (SGD). Ce parti pris ne remet nullement en cause le rôle de chacun d'entre eux dans l'édification du tourisme euromaghrébin.

## Hypothèses de travail

Comme cela vient d'être expliqué, l'hypothèse fondamentale de cette thèse est que la firme, parce qu'elle opère dans l'espace réticulaire qui la soustrait aux contraintes de la coopération administrative interétatique, constitue la figure meneuse de la régionalisation Nord-Sud. Il est toutefois nécessaire de poser d'autres hypothèses pour étudier les modalités d'un tel mécanisme.

### Hypothèse 1 : la firme en tant qu'institution

C'est dans la question de l'autorégulation des firmes néo-fordistes que l'interaction entre évolution du tourisme, firmes et intégration régionale prend sens. Pour le géographe Jan Mosedale, « *la firme est [...] un espace où les processus sociaux et économiques interagissent pour produire le résultat de l'action économique* » [MOSEDALE, 2007 : 91]. Cette conception s'inscrit, d'une manière plus générale, dans la théorie économique de la firme dite « néo-institutionnaliste », qui envisage l'économie à partir des institutions. Le néo-institutionnalisme est une école de pensée qui se développe depuis les années 1980, sur la base de la théorie des coûts de transaction de Ronald Coase et de la théorie des conditions institutionnelles de la croissance de Douglas North [COUPPEY-SOUBEYRAN, 2007]. La théorie a rompu avec l'approche néo-classique

de la « boîte noire », selon laquelle les firmes ne sont envisagées qu'à travers leur fonction de production<sup>14</sup> [KOENIG, 1998]. Elle a recentré l'analyse sur la dimension contractuelle, et donc relationnelle, des modes d'organisation de la firme en tant que « réseau de contrats spécifiques » [JENSEN ET MECKLING, 1976, WILLIAMSON ; 1975, 1985].

Selon Douglas North, les institutions sont l'ensemble des normes et des règles formelles et informelles qui encadrent l'action individuelle et collective, soit par le biais de réglementations contraignantes, soit par des mécanismes censés garantir la sécurité des transactions et l'impersonnalité des échanges – les systèmes de régulation.

Pour Douglas North [...] ce sont les règles du jeu en vigueur dans les sociétés, reliant l'ensemble des acteurs sociaux, y compris l'État, qui modèlent les comportements et les anticipations et concourent (ou non) à la croissance. Ces règles du jeu, ce système d'incitations, ce sont les institutions, qu'elles soient formelles ou informelles. Ces règles créent, à des degrés divers et selon de multiples modalités, le cadre essentiel qui permet à un agent de nouer (ou non) une transaction avec autrui, de s'engager (ou non) dans un projet à long terme (investir, éduquer ses enfants), actes qui sont au cœur de la création de richesse et de son extension, la croissance économique. Ce cadre procure (ou non) l'élément fondamental du processus de création de richesse : la réduction de l'incertitude. Cette réduction de l'incertitude, c'est la confiance que les individus ont dans le respect des règles au niveau de l'ensemble de la société. C'est elle qui sécurise les transactions et les anticipations des acteurs [MEISEL ET OULD AOUDIA, 2007 : 5].

Avner Greif a retravaillé la théorie néo-institutionnelle en y incorporant le facteur de la motivation, qui, selon lui, permet de comprendre non pas comment l'environnement institutionnel régit la vie économique, mais pourquoi la vie économique s'auto-régit, même en l'absence de cadres institutionnels [GREIF, 2004]. Le cas des firmes est à cet égard représentatif, car elles mettent effectivement en pratique une autorégulation, c'est-à-dire qu'elles conçoivent et appliquent eux-mêmes les règles et les normes qui régissent leur activité [HAUFLER, 2001]. Leurs motivations, qui seront présentées dans le chapitre 5, sont multiples : pallier les insuffisances du marché, prévenir les risques, améliorer leurs performances, etc. Pour Avner Greif, le fait qu'il s'agisse d'agents privés n'y fait rien. En tant qu'elles produisent des règles et des normes, selon des modalités et des interactions qu'il convient d'explicitier dans cette thèse, les firmes peuvent être considérées comme des institutions productrices de régulation à part entière.

L'approche néo-institutionnelle donne ainsi de la profondeur à la conception de la régulation défendue par l'École de la régulation. Alors que dans cette perspective régulationniste, les règles qui régissent la vie économique sont produites par des organisations politiques qui les imposent

---

<sup>14</sup> Dans la perspective néo-classique, la firme est considérée comme une unité de production, qui ne constitue qu'un maillon de l'économie. Son rôle n'est étudié qu'à travers les relations inter-firmes, et non à travers les relations intra-firmes, qui ne sont pas décortiquées, d'où l'expression de « boîte noire ».

aux agents économiques, la perspective néo-institutionnelle soutient que les firmes sont des organisations qui prennent part à l'élaboration de la régulation publique, soit en y consentant, soit en l'influençant, soit en la « capturant » [STIGLER, 1971, POSNER, 1974, PELTZMAN 1976 ; LORENZI, 2011], dans le but de réduire les effets contraignants de ces règles et de réduire les coûts de transaction [COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985]. Le chapitre 5 appliquera cette conception néo-institutionnelle à la firme touristique néo-fordiste, en se proposant d'analyser à la fois ce qui institue cette organisation, et ce qu'elle institue.

Si l'on souscrit dans cette thèse à la conception néo-institutionnelle de la régulation, c'est également parce qu'un pont peut être jeté entre cette théorie économique et une conception géographique de l'institution, qui interrogerait les implications spatiales des processus de régulation. Comme l'expliquent Jacques Lévy et Michel Lussault :

Dans une perspective d'analyse pragmatique de la spatialité des sociétés, on peut tenter de définir l'institution comme l'ensemble des objets (qu'ils soient immatériels, matériels, fixés dans des choses et des dispositifs), institués par une organisation quelconque. Une organisation, en effet, n'existe pas sans produire, du fait même de son fonctionnement, des objets qui, en tant qu'ils sont institués, demeurent actifs socialement une fois qu'ils ont été créés, donc visibles et utilisables par les opérateurs sociaux en même temps qu'ils leur offrent du répondant ou/et leur imposent des contraintes – où l'on retrouve à la fois le caractère institué et le caractère instituant de l'institution. Celui-ci correspond donc, dans cette optique, à la dimension tout à la fois formelle et formante de l'organisation et en particulier, aux manifestations spatiales de cette dimension. L'on voit que cette conception permet de conférer à l'institution un sens fort, puisqu'elle assure de saisir les agencements de matière et d'idées qu'un collectif met en place et stabilise afin d'assurer un fonctionnement régulé, et de veiller à sa reproduction ; de produire et diffuser des valeurs intégratrices et des normes légitimes [LEVY ET LUSSAULT, 2003].

Cette définition invite à étudier les modalités spatiales de la régulation par les firmes. À la lueur des concepts qui viennent d'être présentés, voici le raisonnement par lequel on voudrait inscrire la conception néo-institutionnelle de la firme dans des préoccupations spatiales : la théorie néo-institutionnaliste permet de concevoir les firmes comme des organisations qui absorbent les réglementations publiques qu'elles contribuent à élaborer, et qui les restituent sur le marché, à travers les dispositions réglementaires et les normes d'exploitation par lesquelles elles s'autorégulent. En raison de leur multinationalisation, la fonction régulatrice des firmes prend une dimension réticulaire et internationale, dont la part d'influence est particulièrement significative dans les pays où les cadres réglementaires exigent un niveau de régulation inférieur à celui qu'elles mettent en œuvre. Dès lors, on peut affirmer que les firmes multinationales européennes se font, dans les pays du Sud, les agents d'une régulation économique qui trouve son fondement aussi bien dans les politiques publiques des pays du Nord et, partant, dans les revendications

multiples des « acteurs sociaux » qui influent sur ces politiques, que dans le souci de préserver leur attractivité et leur compétitivité face aux consommateurs post- et néo-fordistes. L'agence des firmes dans le processus de régulation se met en œuvre dans une « couche spatiale » réticulaire, dans lesquelles elles font l'interface entre le Nord et le Sud non au niveau de l'État, mais au niveau du marché.

## *Hypothèse 2 : la fonction régulatrice des échanges interfirmes*

La deuxième hypothèse concerne le mode de diffusion des effets régulateurs des firmes à l'échelle internationale. Pour définir le type d'activités menées par les firmes qui sont susceptibles d'influer sur la structure productive du secteur touristique des pays où elles opèrent, Ian Mosedale [2007 : 98] se base sur la classification de Gareth Shaw et Allan Williams [SHAW ET WILLIAMS ; 2004 : 59], qui rangent, dans les stratégies des firmes touristiques, les activités internationales en trois catégories. La première est celle des activités internationales basées sur le commerce et les services, qui concernent les relations de sous-traitance et de prestation entre les firmes, les fournisseurs et les entreprises locales de service touristique. La deuxième catégorie est celle des activités internationales basées sur la production, qui correspondent aux activités productives menées par des firmes multinationales dans les pays d'implantation, nécessairement associées à la propriété d'actifs (le secteur du bâtiment notamment). La troisième catégorie est celle des activités d'accès au marché, c'est-à-dire l'implantation de filiales destinées à exploiter le marché local. Pour Ian Mosedale, seules les activités de la deuxième et troisième catégories occasionnent des transformations du système de production touristique dans les pays d'accueil, les relations commerciales et servicielles des firmes n'exerçant pas d'influence active sur ce système.

L'effet des relations commerciales est lié au contexte dans lequel opère la firme. L'approche défendue par Ian Mosedale se focalise sur les stratégies d'internalisation des firmes touristiques, et invite à considérer que les firmes n'ont d'influence que sur les activités qu'elles ont internalisées au préalable. Or dans certains pays en développement, les secteurs du service ne sont pas libéralisés et des mesures protectionnistes sont appliquées en vue de déjouer la concurrence des firmes du Nord. La Tunisie, par exemple, ne permet pas aux entrepreneurs étrangers de posséder plus de 49% du capital des agences de voyage. Dans ces conditions, l'internalisation de l'ensemble des activités nécessaires à la mise en place d'une prestation touristique n'est pas réalisable pour les opérateurs du Nord. Les firmes déploient alors des stratégies de contournement, qui visent, à défaut de réussir à s'affranchir des coûts de transaction, à assurer la

qualité du service, qui constitue, en d'autres circonstances, l'un des principaux déterminants de l'internalisation. La deuxième hypothèse est donc que leur stratégie d'adaptation repose pour l'essentiel sur une contractualisation exigeante en termes de normes et de formes, et qu'il en découle que les relations commerciales et servicielles établies avec les prestataires locaux sont vectrices de changement dans les structures économiques locales, car elles favorisent, à travers des logiques partenariales, la normalisation et la formalisation des prestataires locaux.

Cette hypothèse se fonde sur la théorie, déjà mentionnée, de la firme comme « réseau de contrats spécifiques », selon laquelle le contrat est le lieu d'observation privilégié de la manière dont les firmes organisent et coordonnent leurs activités. Comme l'affirment Michael Jensen et William Meckling, cités par Nadia Dahri Sellami, ces contrats sont tous ceux qui relient la firme à l'environnement dans lequel elle évolue, et non pas uniquement les contrats reliés à la fonction de production [DAHRI SELLAMI, 2012] : « *L'entreprise n'est pas un individu. Il s'agit d'une fiction juridique qui sert de point central d'un processus complexe dans lequel les objectifs conflictuels d'individus (dont certains peuvent "représenter" d'autres organisations) sont mis en équilibre dans un cadre de relations contractuelles* » [JENSEN ET MECKLING, 1976 : 311]. L'espace de la firme ne se limite pas à ses activités internalisées, mais bien à l'ensemble de ses prestataires de service et de ses fournisseurs avec lesquels elle contractualise. Dans le cas des firmes du *tour-operating*, cela implique de prendre particulièrement en considération les agences réceptives, qui sont les entreprises établies localement qui organisent le séjour des touristes (transports, excursions, etc.). Dans le cas de l'hôtellerie, ce sont surtout les fournisseurs qui composent localement le réseau de contrats des firmes. La deuxième hypothèse est que c'est au sein de ces relations contractuelles que se diffuse la régulation produite par les firmes.

### *Hypothèse 3 : la firme agent régulateur de l'intégration Nord-Sud*

Plusieurs études sur l'intégration régionale Nord-Sud montrent que l'intégration des pays inégalement développés est essentiellement le fait d'une *intégration par les firmes industrielles*, qui résulte d'un déploiement à l'échelle régionale du système productif des firmes industrielles du Nord [DIETER, 2006 ; MOGUEN-TOURSEL, 2007 ; BECKOUCHE, 2008 ; CASCIOLI ET MORTELIER, 2009]. Ce processus favorise une intégration en profondeur des territoires impliqués, car il engendre des solidarités productives entre le Nord et le Sud et accroît la circulation des marchandises, des capitaux, des technologies et des travailleurs. Surtout, il offre un canal de diffusion des normes, des réglementations et des techniques industrielles édictées dans les pays du

Nord, et dont la promotion au Sud est prise en charge par les firmes à travers l'importation de leurs modèles d'exploitation, avec le consentement des États. Ces dernières y véhiculent dès lors une régulation par le marché, effectuant un véritable transfert réglementaire depuis leur pays d'origine, qui renforce la dynamique de convergence normative des pays émetteurs et des pays récepteurs de l'investissement productif.

Or les firmes touristiques déploient des stratégies d'investissement et d'exploitation qui ne diffèrent pas fondamentalement, comme le montrera le chapitre 3, de celles des firmes industrielles menant des activités productives. La troisième hypothèse est que comme ces dernières, elles entretiennent, à travers des partenariats de prestation avec les entreprises du Sud, des échanges commerciaux et productifs qui influencent l'évolution de l'environnement économique des pays en développement où elles s'implantent. Comme elles, elles contribuent à y diffuser une régulation fondée sur les contraintes normatives des pays où siège la maison-mère et sur les modèles de gestion qu'elles y ont développés en vue d'améliorer leur compétitivité. Dans le cas qui est étudié ici, du rôle des firmes touristiques européennes dans le développement touristique du Maghreb, cette hypothèse rejoint celle de la firme comme agent régulateur, d'obédience européenne, de l'espace touristique euro-méditerranéen. La thèse qui en résulte est qu'elles favorisent de la sorte une intégration régionale *par les firmes touristiques*, articulant structuration du territoire touristique euromaghrébin et convergence normative des économies européennes et maghrébines, suivant des modalités de gouvernance qui seront explicitées tout au long de ce travail doctoral.

## **L'angle de la gouvernance**

Ce travail doctoral croise deux problématiques : une problématique relevant de la géographie du tourisme, qui interroge les transformations du tourisme de masse et le renouvellement de ses rapports aux territoires dans le contexte d'une transition touristique marquée par l'essor du tourisme individuel et des revendications socio-environnementales pour un tourisme durable ; et une problématique relevant de la géographie de l'intégration régionale, qui interroge l'influence des firmes touristiques dans la régulation d'un espace régional qui associe des pays inégalement développés. C'est dans les rapports de gouvernance entre les différents acteurs impliqués dans le développement touristique (firmes, États, communauté internationale, société civile) que ces deux problématiques se rejoignent et amènent à questionner le rôle des firmes touristiques européennes, en tant qu'organisations productrices de régulation, dans l'intégration euromaghrébine.

La firme touristique en tant qu'acteur économique a suscité peu d'intérêt dans la recherche, qui s'est concentrée majoritairement sur le rôle des institutions publiques dans le développement touristique et sur la place des PME dans le secteur. Jan Mosedale a récemment dressé un état de l'art des différents travaux qui ont porté sur la question [MOSEDALE, 2007]. Il y précise que les recherches sur les firmes touristiques ont porté essentiellement sur les relations inter-firmes (intégration, alliances, réseaux, etc.), sur leurs motivations stratégiques [GO ET RITCHIE, 1990 ; SHAW ET WILLIAMS, 1994] et sur les conséquences de la structure oligopsonistique et oligopolistique du marché du tourisme sur l'organisation du secteur à l'échelle globale, en matière de concurrence et de concentration du capital [BRITTON, 1982 ; PAGE ET AL. 1999]. Les firmes touristiques ont également été étudiées dans le cadre des théories de l'internationalisation des entreprises, à travers l'exemple de l'Espagne [RODRIGUEZ, 2002] et celui des pays d'Europe centrale et orientale [JONSON, 2002]. Mais ces deux analyses, inscrites dans des perspectives macro-économiques, ne rendent pas compte de la complexité des rapports entre les firmes et leur environnement – elles n'ouvrent pas la boîte noire.

Dans cette thèse, on pose que la notion de gouvernance offre le cadre conceptuel qui permet d'ouvrir cette boîte noire. En effet, cette notion, qui englobe celle de gouvernement, tend à minimaliser le rôle des États et des institutions politiques dans la régulation, en privilégiant la prise en compte de « *l'ensemble des processus et des institutions qui participent de la gestion politique d'une société* » [LE GALES, 2003 : 418]. La gouvernance peut dès lors être définie comme « *un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement. La gouvernance renvoie alors à l'ensemble d'institutions, de réseaux, de directives, et réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux ainsi que d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de fournir des services et à assurer sa légitimité* » [BOUSSAGUET ET AL., 2007 : 562].

Le recours à la notion de « gouvernance », ainsi définie, paraît très opérante pour décrire la manière dont les firmes sont instituées et instituent, car elle suggère, conformément à ce que dit l'approche néo-institutionnelle, que la régulation est une coproduction des acteurs sociaux, c'est-à-dire qu'elle résulte de la combinaison d'influences diverses, exercées à plusieurs échelles, aussi bien par des agents institutionnels économiques que par des agents non économiques. Ces agents sont, entre autres, les entreprises, les employés, les syndicats, les autorités politiques et les organisations non-gouvernementales de la société civile. Les relations entre ces acteurs déterminent les régimes de gouvernance, qui sont variables dans le temps et l'espace, dans la mesure où ces relations se constituent dans des espaces particuliers, qu'en retour elles contribuent à constituer [MASSEY, 1997]. Les mécanismes de la gouvernance sont les systèmes réticulaires à



travers lesquels les relations entre ces différents acteurs s'établissent et concourent à produire un effet sur la réglementation de l'économie. En définitive, la notion de gouvernance incite à « dépasser la dichotomie entre État et marché au sein du processus de régulation, et à y observer le rôle croissant d'autres formes, souvent hybrides, de coopération socio-économique » [WILLIAMS ET SHAW, 1998b : 376].

Le rôle du secteur privé dans la transformation de la gouvernance économique et les relations de gouvernance entre les entreprises et le secteur public font l'objet de nombreux travaux au niveau international. C'est en particulier le « Niehaus Center for Globalization and Governance » de l'Université de Princeton<sup>15</sup> qui s'est spécialisé dans cette question, dont il a livré récemment quelques uns des ouvrages fondateurs [DREZNER, 2007 ; MATTLI ET WOODS, 2009 ; BÜTHE ET MATTLI, 2011]. Dans un ouvrage récent consacré à l'influence des acteurs non étatiques dans l'élaboration des politiques environnementales globales, Jessica Green mentionne l'influence des entreprises sur la régulation environnementale du tourisme, mais seulement en exemple [GREEN, 2013]. En tout état de cause, aucun des ouvrages existants sur les rapports de gouvernance entre les firmes et les États ne s'est penché sur le cas particulier des firmes touristiques.

Cette lacune s'explique possiblement par le fait que si les agents de la gouvernance du tourisme sont de même nature que dans les autres secteurs, les mécanismes y sont plus faibles. Les entreprises touristiques s'organisent peu sous la forme de groupements d'intérêt, et l'activité est rarement institutionnalisée par les gouvernements (les ministères européens en charge du tourisme sont le plus souvent consacrés à d'autres activités en même temps). La gouvernance du tourisme de masse, c'est-à-dire les segments où les firmes sont leaders, est encore moins organisée, puisque cette forme de tourisme s'est développée dans des pays dont le niveau de régulation est peu exigeant, où le tissu des entreprises touristique est fragmenté et où la représentation syndicale des travailleurs est faible. Selon Gareth Shaw et Allan Williams [1998b], dans ces pays, ce sont les firmes qui exercent le principal rôle de régulateur, situation qui pose d'autant plus problème que celles-ci sont rarement engagées à long-terme dans le système touristique local.

Dans cette thèse, la notion de gouvernance est utilisée pour faire la jointure entre la problématique de l'adaptation des firmes au tourisme post-fordiste et celle de la régionalisation Nord-Sud. En effet, elle permet d'interroger la manière dont l'ensemble multiscalaire d'institutions (régionales, nationales et locales, publiques et privées) qui sont sources de régulation au sein de l'espace euromaghrébin influe sur le système de production des firmes touristiques et sur les normes et les réglementations qui le régissent, et réciproquement. Dans cette perspective, les firmes peuvent être considérées comme les coproductrices d'une régulation régionale, qui résulte d'un processus

---

<sup>15</sup> <http://www.princeton.edu/~pcglobal/facultyassociates.html>

d'intégration, de négociation et d'amalgamation des revendications formulées par les différents acteurs impliqués, y compris leurs propres revendications, suivant une logique complexe de défense d'intérêts et de rapports de force. C'est ce processus qu'on nommera, dans le chapitre 5, la dialectique de la dimension instituée et de la dimension institutive des firmes.

## **Point de méthodologie : bibliographie et données**

La première phase méthodologique de ce travail doctoral a été celle de la recherche documentaire et bibliographique, qui impliquait en premier lieu d'effectuer un état de l'art sur la question qu'on se proposait de traiter dans la thèse. Comme cela a été expliqué plus haut, le rôle des firmes touristiques dans l'intégration régionale est un champ d'investigation qui ne présente pas de travaux fondateurs consacrés exclusivement à la question. En ce qui concerne les travaux de recherche, les principales sources utilisées ont été celles qui portent sur la régionalisation Nord-Sud, sur la firme et sur l'espace touristique maghrébin. Le recoupement de ces trois dimensions théoriques a permis de problématiser le sujet de la thèse, comme le montrera la distribution des références tout au long de l'argumentation. La mobilisation de ces différentes analyses a inscrit la thèse dans une recherche transdisciplinaire. Certes, la géographie étudie les dimensions spatiales de la régionalisation, du déploiement des firmes et du tourisme maghrébin. Mais l'économie fournit des outils des théories et des outils d'analyses indispensables pour mettre en perspective les trois dimensions du sujet, qu'il s'agisse par exemple des théories de la régulation ou ce celles qui pensent l'opposition économie productive/économie servicielle. Le va-et-vient entre ces deux disciplines a posé des problèmes de méthodologie, que l'auteur espère avoir résolu en cherchant à restituer dans leur cadre disciplinaire l'ensemble des notions utilisées dans l'argumentation.

Par ailleurs, la dimension « recherche-action » de ce travail doctoral a conduit l'auteur à prendre en compte les rapports institutionnels établis par les organismes internationaux et nationaux (Banque mondiale, FEMIP, fédérations et offices de tourisme, etc.). Plusieurs bases de données statistiques portant sur le tourisme et sur l'investissement touristique ont été mobilisées dans ce travail (OMT, Euromonitor, OCDE, Eurostat, Anima). Ces sources, outre les informations quantitatives qu'elles apportaient (investissement, emploi, distribution spatiale de l'activité), présentaient pour certaines l'avantage de défendre une conception multilatérale de ce qu'est un « bon » développement touristique. Qu'il s'agisse de diagnostics techniques, d'études de faisabilité, de préconisations institutionnelles, ces documents fournissent une base normative qui

s'est révélée très utile pour ouvrir le débat critique sur la place des firmes européennes dans le développement touristique du Maghreb. La quatrième partie sera consacrée à cette discussion.

S'agissant des statistiques, l'une des principales difficultés à laquelle l'auteur a été confronté est l'absence de données permettant de figurer la structure des marchés touristiques tunisien et marocain, et plus particulièrement la prédominance de l'offre dédiée au « tourisme de masse » qui la caractérise. Comme cela a été fixé, la notion de « tourisme de masse » est envisagée dans cette thèse à travers le mode de production des firmes et à travers la distinction entre production fordiste et production néo-fordiste. Le problème de la disponibilité en données internes des firmes sera expliqué dans le chapitre 6, lors de la présentation du protocole d'enquête relatif aux entretiens. Mais au-delà des données qu'il revient aux firmes elles-mêmes de pourvoir, se pose le problème de la comptabilisation externe, par les États et les autorités touristiques, des données fournissant des indications sur la place des firmes dans le tourisme.

L'auteur n'a pas eu accès aux données permettant de quantifier la spécialisation de ces pays dans le tourisme de masse. Les observatoires nationaux du tourisme, comme l'Office national du tourisme tunisien en Tunisie (ONTT) et l'Observatoire du tourisme au Maroc (OTM), avec qui l'auteur est entré facilement en contact, ont affirmé ne pas disposer d'informations et de statistiques précises sur la part des tour-opérateurs européens dans l'activité touristique globale du pays (nombre de touristes, nombre de forfaits vendus, type de produit, etc.). En Tunisie, ces données existent vraisemblablement, puisque les principaux groupements nationaux de tour-opérateurs en Europe fournissent annuellement à ONTT les données sur le nombre de voyages à forfait vendus dans les pays émetteurs. En ce qui concerne le Maroc, il est possible que l'OTM dispose de statistiques précises sur la place du secteur privé dans le tourisme national, mais l'acquisition de ces données exige d'adhérer à la structure, ce qui implique une cotisation que ni l'auteur ni Ipemed n'auraient été en mesure de financer (3 000 euros/an environ). Il n'a pas non plus été possible d'accéder à ces hypothétiques données par des voies intermédiaires.

L'affirmation selon laquelle la Tunisie et le Maroc sont spécialisés dans le tourisme de masse est donc difficilement justifiable par les données. Une telle affirmation ne peut procéder que d'une analyse hypothético-déductive, qui consiste à envisager la notion de tourisme de masse sous l'angle de la structure de l'offre qui prédomine dans ces pays. Or celle-ci est nettement destinée à la captation de gros volumes de touristes : clubs de vacances, complexes hôteliers standardisés permettant d'accueillir des contingents importants de touristes, stations intégrées, tourisme de croisière. Les pratiques qui y ont cours sont également un indice de leur vocation quantitative : tourisme balnéaire de type « soleil, plage, mer ou piscine », tourisme de séjour effectué au sein de « ghettos dorés » [KRIPPENDORF, 1987] « bulles touristiques », c'est-à-dire au sein d'établissements exclusifs qui sont peu connectés aux territoires d'accueil, et qui fonctionnent de

manière autarcique<sup>16</sup>. Certaines données disponibles à l'ONTT et à l'OT peuvent donc fournir des indices de la spécialisation dans le tourisme de masse. En Tunisie par exemple, le nombre d'établissements dont la capacité est supérieure à 500 lits est de 191 sur un total de 856 hôtels. Ils fournissent 60% des 240 000 lits disponibles dans le pays [Photo 1].



**Photo 1 : Le Sahara Beach à Skanès : le plus grand hôtel de Tunisie (photo de l'auteur)**

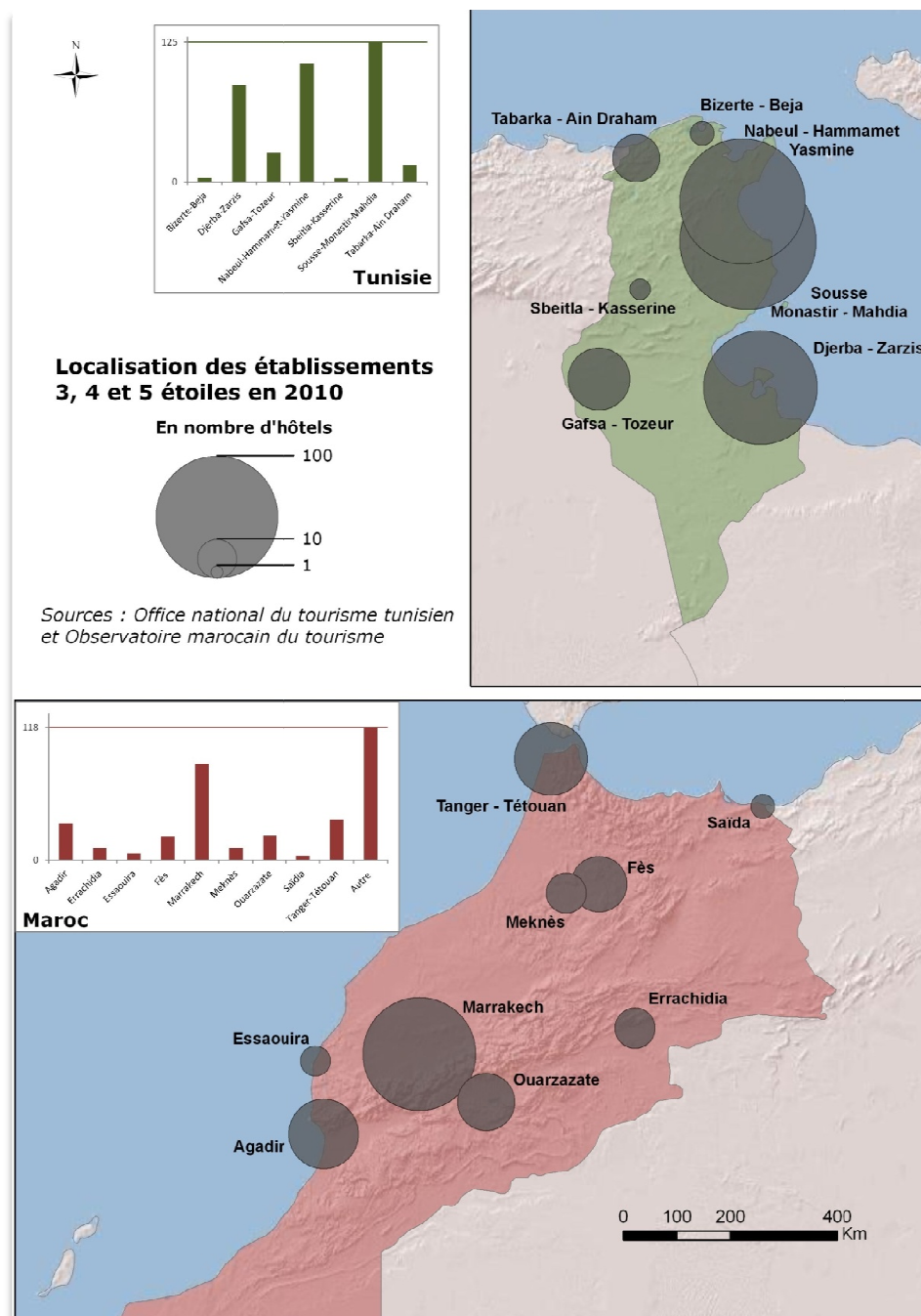
La localisation des hôtels de 3, 4 et 5 étoiles dans les destinations qui ne correspondent pas à des hauts lieux économiques, où le tourisme d'affaires justifie l'existence d'établissements de haute et de moyenne gamme, est également un indice de la spécialisation dans le tourisme de masse. En effet, l'examen des brochures des principaux tour-opérateurs européens actifs au Maghreb<sup>17</sup> montre qu'ils ne commercialisent pas, dans le cadre des voyages à forfait, d'établissements dont le référentiel de qualité est inférieur à trois étoiles. La carte 5 présente la localisation des établissements 3, 4 et 5 étoiles en Tunisie et au Maroc en 2010, en omettant volontairement

---

<sup>16</sup> L'expression « bulle touristique », traduction de *tourist bubble* [JUDD, 1999] désigne les espaces touristiques « exclusifs, contrôlés, sous surveillance dans un environnement sécurisé, consacrés exclusivement aux touristes et aux employés qui les servent » [DEHOORNE, 2009].

<sup>17</sup> Thomas Cook, TUI Travel, Look Voyages, Fram.

d'indiquer le nombre d'établissements dans les villes de Tunis, de Sfax, de Casablanca et de Rabat, qui sont avant tout des destinations du tourisme d'affaires. La prépondérance de cette offre dans les zones balnéaires de Hammamet, de Sousse et à Djerba pour la Tunisie (87% de l'offre 3, 4 et 5 étoiles) et dans les villes de Marrakech et d'Agadir au Maroc (45% de l'offre) étaye l'hypothèse selon laquelle ces destinations sont consacrées à un tourisme de masse.



Carte 5 : Localisation des établissements 3, 4 et 5 étoiles en 2010

La deuxième phase méthodologique de ce travail a été celles des études de terrain, auprès des gestionnaires des firmes et des acteurs qui les côtoient (partenaires, fournisseurs, autorités publiques, société civile). La méthode adoptée sera précisée dans la présentation du protocole d'enquête au chapitre 6. Le protocole final est le fruit d'une élaboration progressive, qui s'est nourrie des interactions avec les divers acteurs que l'auteur a rencontrés à l'occasion de ses voyages d'études. La sélection du corpus de firmes finalement étudiées résulte également de cette élaboration progressive. Les échanges avec les groupes Accor, Club Méditerranée, TUI Travel et Thomas Cook, grandes firmes néo-fordistes européennes, ont fourni un terrain d'étude suffisamment cohérent et diversifié pour figurer les grands enjeux du tourisme de masse organisé contemporain. Le chapitre 6 présentera les facteurs de cette représentativité.

## **Economie générale de la thèse**

Ce travail doctoral est structuré en quatre volets. La première partie posera les fondements méthodologiques et théoriques de la thèse qui est défendue ici, selon laquelle les firmes touristiques sont les agents d'une intégration régionale *par les firmes touristiques*. Le chapitre 1 mettra en perspective les théories de la régionalisation de la mondialisation et le rôle du tourisme dans l'intégration régionale Nord-Sud tel qu'il a été envisagé par la recherche jusqu'à présent. Ces analyses seront l'occasion de présenter la problématique de la « régionalisation régulatrice », dans laquelle s'inscrira la suite du travail, et de montrer que les liens entre firmes touristiques, régulation et régionalisation n'ont pas encore été abordés par la recherche. Le chapitre 2 sera consacré à la présentation du terrain de cette thèse – les territoires touristiques de la Tunisie et du Maroc – et la manière dont ils s'intègrent dans le marché touristique euro-méditerranéen. Il y sera montré qu'en dépit des analyses fondées sur le modèle Centre-Périphérie et sur la théorie de la dépendance qui ont longtemps prévalu dans l'étude du marché régional, l'intégration touristique euromaghrébine contemporaine correspond à un processus multidimensionnel complexe, qui mobilise de nouvelles formes de mobilités et d'investissements. Cet état des lieux permettra de délimiter le cadre dans lequel analyser le rôle des firmes dans l'intégration euromaghrébine et de préciser qu'elles ne sont plus dorénavant que les coproductrices de cette régulation. Enfin, dans le chapitre 3, on formulera, à partir des problématiques soulevées dans les chapitres précédents, la thèse principale qui sera défendue dans la suite du travail. Sur la base des expériences d'intégration par les firmes de l'Asie orientale et de l'Europe centrale et orientale, il y sera proposé une définition de la notion d'*intégration par les firmes industrielles*, et proposé un

basculement vers la notion d'*intégration par les firmes touristiques*, suivant un raisonnement théorique centré sur la dimension productive de l'industrie touristique.

La deuxième partie de la thèse sera consacrée aux firmes touristiques. Le chapitre 4 présentera les évolutions du mode de production des multinationales du tourisme qui se sont formées à l'époque du tourisme fordiste. Avec l'avènement du tourisme post-fordiste, celles-ci ont adapté leur mode de production à ce « nouveau tourisme » flexible et individualisé, tout en conservant la plupart des stratégies qui leur permettaient d'encadrer et de structurer l'essor du tourisme de masse. Ce mode de production, fondé sur le paradoxe de devoir à la fois réaliser des économies d'échelle et proposer une offre déstandardisée, est qualifié de mode de production touristique néo-fordiste. Il est déterminé par un ensemble de techniques de production, qui conditionnent la manière dont les firmes organisent leur activité. Le chapitre 5 sera consacré aux stratégies d'autorégulation des firmes et des firmes touristiques néo-fordistes en particulier. Ces analyses montreront la manière dont les firmes sont instituées par les préoccupations sociétales et politiques, à travers un rapport dialectique entre le mode de production et les modes de consommation. Elles montreront ce que les firmes, en contrepartie, instituent, notamment à travers leur influence sur la régulation du marché. Dans la continuité de ces analyses, le chapitre 6 se proposera de définir les variables et les indicateurs de l'intégration régionale sous l'impulsion des firmes touristiques. Conformément aux hypothèses formulées dans le chapitre 3, le fait d'évaluer l'influence des firmes à travers les relations commerciales, servicielles et productives qu'elles établissent dans les pays où elles s'implantent, permet d'identifier un certain nombre de points où l'enjeu de diffusion de la régulation est manifeste. Ces variables, déterminées par le mode de production néo-fordiste, sont mesurables à travers des indicateurs, qui seront explicités et fixés. Dans une dernière sous-partie, consacrée au protocole méthodologique des enquêtes de terrain, on expliquera la manière dont les entretiens ont été élaborés autour de ces indicateurs, avant de présenter le corpus de firmes néo-fordistes étudiées dans la thèse.

La troisième partie présentera le rôle des firmes touristiques dans la structuration du marché touristique tunisien et marocain et dans l'intégration de ces marchés dans l'espace touristique euromaghrébin. Ces analyses, fondées sur les indicateurs définis dans le chapitre 6, suivront un déroulement multiscalair. Le chapitre 7 sera consacré au rôle des firmes dans la constitution des « grandes structures » du tourisme tunisien et marocain. Il montrera plus précisément leur rôle dans l'établissement de l'offre et dans la structuration des flux européens au niveau des portes d'entrée du tourisme maghrébin. Très concentré et volumineux, ce tourisme par point d'entrée a engendré des effets d'entraînements et des effets de régulation macro-touristiques qui seront décrits sous l'angle des firmes. Le chapitre 8 montrera les effets de régulation produit par la concentration des firmes sur les territoires polarisés et les modalités spatiales de cette diffusion.

Le chapitre 9 sera consacré au rôle des firmes dans le processus de déconcentration du tourisme. Avec le passage au mode de production néo-fordiste, on assiste à une deuxième séquence dans le déploiement de l'offre touristique des firmes en Tunisie et au Maroc. Ces incursions hors des portes d'entrée est favorable à une intégration en profondeur des territoires touristiques concernés car il entraîne, à travers les circuits, les excursions et les établissements sur lesquels l'offre se structure, la diffusion des pratiques de régulation qui prévalaient jusqu'à présent à l'échelle des portes d'entrée.

La quatrième partie sera envisagée comme une discussion critique et prospective des analyses menées tout au long de la thèse. Le chapitre 10 montrera qu'en dépit de ces évolutions, les dynamiques touristiques à l'œuvre dans ces pays, particulièrement depuis les soulèvements démocratiques arabes, déterminent les limites de l'action des firmes, tant sur le plan de la diffusion spatiale que sur celui de la gouvernance de l'activité. Les dispositifs d'exploitation contraignants auxquels se restreignent les firmes et l'émergence d'une concurrence locale réduisent l'influence de ces acteurs. Analyse-clé de cette recherche-action, l'étude de ces limites, permettra d'établir, dans le chapitre 11, un scénario prospectif sur l'avenir du projet touristique euro-méditerranéen mené par les firmes.





## **PREMIERE PARTIE**

### **TOURISME ET INTEGRATION REGIONALE**

---



# Introduction

Cette première partie propose de mettre en lumière les perspectives théoriques qui permettent d'identifier le rôle des firmes touristiques dans l'intégration de l'espace euromaghrébin. Le premier chapitre pose le cadre général dans lequel s'inscrit ce travail doctoral : celui de la régionalisation Nord-Sud. La régionalisation de la mondialisation est un processus avéré par la prolifération, depuis les années 1990, des accords régionaux à vocation commerciale. Cette coopération préférentielle entraîne une dynamique de régulation d'échelle régionale, qui s'inscrit en faux avec la conception multilatérale de la régulation de la mondialisation telle que la prônent les Nations Unies et l'Organisation mondiale du commerce. Pourtant, dans un monde de plus en plus hétérogène, marqué par l'émergence de nouveaux pôles et l'intensification des tensions Nord-Sud, la régionalisation du monde apparaît comme une solution pragmatique pour régler les problèmes géopolitiques, politiques, économiques et environnementaux du monde contemporain [BECKOUCHE, 2008]. La théorie de la régionalisation régulatrice se pose en solution provisoire de remplacement de la régulation multilatérale de la mondialisation. Elle postule que l'intégration régionale permet de réguler en profondeur les pays associés au d'un groupement et favorise la convergence Nord-Sud des économies. C'est dans ce cadre qu'on se proposera d'étudier le rôle des firmes dans l'intégration euromaghrébine.

Le chapitre 2 présente le terrain d'étude de cette thèse, c'est-à-dire l'espace touristique euromaghrébin. Comment les firmes touristiques s'inscrivent-elles dans cet espace ? Le titre de ce chapitre, « Le tourisme euromaghrébin : une approche actualisée », annonce que le marché régional s'est profondément modifié depuis que les partisans de la géographie et de l'économie de la domination y ont vu l'aire d'une suprématie Nord-Sud dont les firmes seraient les fers de lance. Conséquence de l'avènement d'Internet, du développement technologique des transports, des modifications des pratiques touristiques et de l'émergence de « nouveaux touristes », le Maghreb est dorénavant traversée par un ensemble de flux. Cette nouvelle donne complexifie l'étude du tourisme régional et atténue le rôle des firmes, naguère primordial, dans l'ordonnancement spatial de l'activité et dans la dynamique économique et mobilitaire qui anime le marché régional. Les firmes sont dorénavant les coproductrices du développement touristique. Cette dimension doit être mise en lumière car elle influe sur la régulation

Si les firmes spécialisées dans le tourisme de masse ne sont plus les seuls vecteurs de la mobilité touristique Nord-Sud, quel rôle spécifique tiennent-elles dorénavant dans l'intégration de la sous-

région ? Le chapitre 3 se proposera d'y répondre à travers une hypothèse qui inscrit l'organisation spatiale de la firme et sa fonction productive dans la théorie de la régionalisation régulatrice. Les firmes touristiques sont créatrices d'un service, mais la particularité du tourisme est que ce service comporte une phase de production qui rend possible l'expérience du touriste qui fait appel à elles, au point qu'on évoque parfois l'existence d'une « industrie touristique ». Leur fonction productive est à plusieurs égards comparable à celle des firmes industrielles. L'analyse du rôle que ces dernières jouent dans l'intégration des espaces régionaux dans lesquels elles déploient leur système productif permettra d'identifier les déterminants de l'intégration par les firmes industrielles, qu'on se proposera par la suite de transférer dans le secteur du tourisme.

# CHAPITRE 1

## REGIONS, REGULATION, TOURISME

Ce chapitre se propose de poser le cadre général de ce travail doctoral, en présentant deux dimensions dans lesquelles s'inscrivent les hypothèses et les démonstrations qui soutiennent la thèse qui y est défendue. Ces deux dimensions sont l'intégration régionale Nord-Sud et la place du tourisme dans ces processus. Les bases théoriques relatives à chacune de ces dimensions seront ainsi jetées et pourront être exploitées dans la suite de thèse. La première partie du chapitre présentera les enjeux de la régionalisation de la mondialisation et en expliquera les raisons, les facteurs et les modalités. Elle précisera les principes théoriques de la « régionalisation régulatrice », qui correspond à la dynamique à travers laquelle le rôle des firmes touristiques européennes dans l'intégration euromaghrébine sera analysé par la suite. La deuxième partie présentera la manière dont la recherche a envisagé le rôle du tourisme dans l'intégration régionale. Comme pour le secteur des industries productives, les analyses ont porté pour l'essentiel sur l'Asie orientale et sur l'Union européenne, aucune d'entre elles n'ayant été consacrée à l'Euro-Méditerranée selon l'état de l'art effectué pour ce travail. Cette partie permettra de soulever des problématiques spécifiques de la régionalisation par le tourisme et montrera qu'aucune recherche n'a envisagé la place des firmes touristiques dans ce processus.

### **1. La régionalisation de la mondialisation**

Selon Michel Foucher, la mondialisation marchande trouve son origine dans le traité de Tordesillas (1494), qui a organisé le premier partage du monde circulaire [FOUCHER, 2007]. Depuis, le processus a connu plusieurs phases, qui se sont succédé au rythme des grands événements qui ont modifié l'organisation géopolitique du monde (traités de partage des terres, comme l'Acte de Berlin de 1884, colonisation et décolonisation). La phase contemporaine est celle qui fait suite à la seconde guerre mondiale. La mondialisation économique, telle qu'elle se

conçoit aujourd'hui, se définit comme « *l'intégration croissante des économies nationales à travers un processus politique concerté de réduction des obstacles de toute nature au commerce et une révolution des transports et des communications* » [LEVY ET LUSSAULT, 2006]. Cette phase est déterminée par un processus cumulatif alimenté par quatre évolutions : l'essor des investissements productifs internationaux à partir des années 1960, qui s'est traduit par la constitution de firmes-réseaux et le déploiement de systèmes productifs multidomestiques partout dans le monde ; l'essor des mouvements de capitaux spéculatifs et des investissements de portefeuille, qui a consacré la globalisation financière à partir des années 1970 ; l'essor des mobilités, qui s'est traduit aussi bien par l'explosion du tourisme (d'affaires et de loisirs) sous l'effet de la massification du transport aérien, que par la forte croissance des migrations économiques de travailleurs, selon une logique Nord-Sud – ces derniers ont d'ailleurs contribué à l'internationalisation des flux financiers, à travers les remises migratoires ; l'appropriation par les États et les sociétés du monde entier de préoccupations communes, pour l'environnement, la sécurité militaire et sanitaire, voire pour les valeurs démocratiques, et autres biens publics mondiaux<sup>18</sup>. L'ensemble de ces évolutions ont été accompagnées par l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

La mondialisation économique a entraîné des transformations du système productif global. Les principales composantes du territoire économique mondialisé sont la pratique croissante de la délocalisation, l'accroissement des flux commerciaux et financiers et des flux de connaissances et de technologie, ainsi que la croissance des migrations de travailleurs qualifiés ou non. L'essor des échanges internationaux a précédé cette nouvelle phase de la mondialisation : c'est dans la nature de ces différents flux qu'en résident les spécificités [MOUHOUD, 2010]. Les flux mondiaux présentent aujourd'hui au moins trois caractéristiques inédites. Premièrement, le tiers des échanges internationaux sont des échanges intra-firme, ce qui révèle la prééminence de ces acteurs dans le processus de globalisation. Deuxièmement, ces échanges sont principalement des échanges intra-branche de biens différenciés, ce qui marque une rupture avec la théorie ricardienne du commerce international, fondée sur la notion d'avantage comparatif des nations – la notion d'avantage concurrentiel caractériserait mieux les enjeux de l'économie contemporaine. Troisièmement, ce n'est plus seulement l'économie productive qui s'internationalise mais également l'économie des services, et plus particulièrement celle des services marchands échangeables.

---

<sup>18</sup> Pour Paul Samuelson [1954], un bien public ou collectif, à la différence d'un bien privé, est régi par la non-rivalité (la consommation de ce bien par un usager n'entraîne aucune réduction de la consommation des autres usagers) et par la non-exclusion (il est impossible d'exclure quiconque de la consommation de ce bien). Cette notion a été transposée de l'échelle nationale à l'échelle internationale, pour désigner l'ensemble des biens communs au monde entier sur lesquels il est nécessaire d'exercer une régulation globale (eau, air, climat, santé, etc.).

## 1. 1. L'avènement de la régionalisation

Les pays occidentaux ont tenté de se saisir de la régulation publique de la mondialisation de l'économie à la fin de la seconde guerre mondiale. La promotion du libre-échange était perçue par eux comme le moyen d'éviter le retour des désordres commerciaux de l'entre-deux-guerres. Comme pour l'Organisation des Nations Unies, qui a succédé à la Société des Nations, c'est à l'échelle multilatérale qu'ils ont entendu définir des règles visant à régir le commerce international. En 1947, conformément au projet formé par la Charte de la Havane, une centaine de pays ont conclu l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (*General Agreement on Tariffs and Trade* – Gatt), dont l'objectif était de démanteler progressivement tous les obstacles aux échanges internationaux. Le Gatt avait une double mission : édicter des règles et des principes que les pays signataires devaient s'engager à respecter et organiser les négociations commerciales entre États, sous la forme de « rounds ».

Le premier principe du Gatt était la non-discrimination entre les nations. Le commerce international devait se développer sur la base du multilatéralisme et non du bilatéralisme. Ce principe s'est traduit par l'adoption de plusieurs règles, qui sont toujours en vigueur. Tout d'abord, la clause de la nation plus favorisée implique l'engagement d'étendre à tous les pays signataires les conditions les plus favorables appliquées à l'un d'entre eux, en sorte que tout nouveau signataire bénéficie de toutes les concessions déjà réalisées par les autres pays. Le principe préside aussi aux règles de réciprocité (un pays abaisse ses barrières commerciales si ses partenaires lui accordent des avantages équivalents) et à la règle du traitement national (aucune discrimination entre les producteurs nationaux et ceux des pays signataires ne doit être faite). Le deuxième principe fondateur est l'interdiction des barrières aux échanges (droits de douanes élevés, quotas, etc.) et du dumping (le prix des exportations ne doit pas être moins élevé que celui des produits vendus sur le marché intérieur).

Le Gatt a assuré la promotion du libre-échange dans le monde. Entre 1960 et 1980, au fil des différents rounds, les droits de douane moyens des pays signataires est passé de 40% à 6% [CAPUL, 2005 : 257]. Le dernier cycle de négociation a été celui de l'Uruguay round, qui s'est conclu, en 1994 à Marrakech, par la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). La première mission qui a été confiée à l'OMC était de continuer à promouvoir la baisse des droits de douane, d'imposer une réduction des subventions agricoles et de mener au démantèlement progressif de l'Accord multifibres. Elle devait également entamer les négociations pour la libéralisation des services dans le cadre de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS). La principale innovation de l'OMC par rapport au Gatt ne résidait donc pas dans sa



mission, mais dans sa structure même. À la différence du Gatt, l'OMC dispose en effet d'une procédure de règlement des litiges commerciaux, contribuant à rendre plus contraignantes les règles auxquelles s'engagent à souscrire les pays signataires.

Parallèlement à ce processus multilatéral, un mouvement politico-économique est apparu à partir des années 1950 : celui de la régionalisation. Après la Seconde Guerre mondiale, plusieurs groupements de pays proches géographiquement et économiquement se sont créés, soit dans le cadre d'organisations internationales de coopération, comme la Communauté du Pacifique, soit dans le cadre de projets d'intégration profonde, dont la Communauté économique européenne (CEE), créée par le traité de Rome en 1957, constitue à la fois la pionnière et l'archétype le plus abouti : l'Union européenne. À la suite de la CEE, les accords régionaux et les tentatives de rapprochement effectuées sur une base régionale se sont multipliés à l'échelle globale, sous différentes formes (forums et associations économiques, traités politiques). Des regroupements se sont opérés sur tous les continents, comme l'Association des nations de l'Asie du Sud-est (Asean, 1967), la Communauté andine des Nations (CAN, 1969), la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (Cedeao, 1975), le Forum des îles du Pacifique (1971). Ces différents groupements avaient tous en commun d'associer des pays présentant un même niveau de développement. En 1991, la signature du traité Accord de libre-échange nord-américain (Aléna) par le Canada, les États-Unis et le Mexique a inauguré un nouveau type de régionalisation, la régionalisation Nord-Sud, qui associe des pays de niveau de développement très différent<sup>19</sup>. En 1995, l'Union européenne a suivi l'exemple américain en instaurant le Processus euro-méditerranéen de Barcelone, tandis qu'en 1997 le Japon, la Corée du Sud et la Chine se sont associés à l'Asean dans le cadre de l'« Asean plus three ».

Au final, c'est une véritable prolifération des accords régionaux qui s'est observée à l'échelle mondiale. Entre 1990 et 2010, le nombre de ces accords est passé de 27 à plus de 400 [BECKOUCHE, 2011]. En quelques années, la régionalisation de la mondialisation s'est nettement affirmée, du moins sur le plan institutionnel. En donnant naissance à des zones de coopération d'échelle macro-régionale, cette évolution n'est pas sans conséquences sur la régulation de la mondialisation. Avant de présenter les enjeux de cette régionalisation et de la profusion des régionalismes, et d'en interroger les effets, il convient de présenter les spécificités, les différents aspects et les causes de ce processus.

---

<sup>19</sup> En 1990, le PNB du Mexique était de 20 à 30 fois inférieur à celui des États-Unis, et le différentiel était plus considérable encore selon d'autres calculs. La méthode de calcul élaborée par Seymour Melman de l'université de New-York Columbia ne prend pas seulement en compte les revenus par personne, mais aussi la richesse réelle accumulée. De plus, cette méthode compare la richesse des deux pays en incluant la valeur monétaire des routes, ports, aéroports, édifices, usines industrielles, secteurs habitables, flotte des véhicules et autres biens. Selon ces critères, on estime que la richesse des États-Unis était de 200 à 300 fois supérieure à celle du Mexique en 1990. [SAXE-FERNANDEZ, 2006: 18].

## 1. 2. La région, échelon fonctionnel de la mondialisation ?

La régionalisation est un processus protéiforme qui nécessite d'être défini. Il faut tout d'abord distinguer les termes de « régionalisation » et de « régionalisme » : alors que la *régionalisation* décrit les processus socioéconomiques généraux, le *régionalisme* désigne le cadre institutionnel des échanges. La deuxième distinction concerne la nature institutionnelle ou non des processus. Deux types de dynamiques peuvent en effet s'observer : une dynamique d'intégration spontanée, qui se manifeste par l'accroissement des flux commerciaux et financiers sur des marchés d'échelle régionale ; une dynamique d'intégration institutionnalisée, dont témoigne la multiplication des accords régionaux intergouvernementaux. Cette différence incite à distinguer entre une intégration régionale *de facto* et une intégration *de jure*, sans pour autant remettre en cause la corrélation qui existe entre les deux [GERARDIN, 2001]. Une deuxième distinction est faite entre les processus d'intégration « superficielle », qui poursuit seulement un démantèlement des barrières douanières, et les processus d'intégration « en profondeur », qui cherchent à instaurer une gouvernance économique partagée, à travers la promotion de normes communes dans le domaine du droit, du commerce, de l'environnement, de la santé, etc. [DEBLOCK ET REGNAULT, 2010 :10]

Alors que la régionalisation *de facto* trouve son expression dans les constats statistiques portant sur les échanges commerciaux et financiers, les flux touristiques ou encore les migrations, la régionalisation *de jure* correspond à un régionalisme, qui peut être catégorisé en fonction de plusieurs critères. Le premier critère est celui du niveau de développement des pays associés au sein d'un groupement régional. On isole ainsi les processus d'intégration de pays dont le niveau de développement est comparable (UE, Mercosur) de ceux associant des pays dont le niveau de développement est très différent. Le degré de cette différence n'est pas définissable, mais il doit suggérer un écart Nord-Sud. Le deuxième critère est le type d'accord qui conduit à la formation d'une région, ou du moins au renforcement de sa cohérence économique. Le régionalisme prend des formes diverses qui en constitue la complexité. Hubert Gérardin recense cinq types d'accord rien que dans le cas des groupements d'intégration entre pays développés et pays en développement [GERARDIN, 2001] : les accords bilatéraux, les accords passés entre un pays développé et des pays en développement (États-Unis-CARICOM, Japon-Asean), les accords préférentiels de groupements de pays développés avec un pays en développement (UE-Mexique, Aléna-Chili), les accords entre groupes de pays de niveau de développement différent (UE-Mercosur) et les groupements à l'échelle d'un continent, ou entre continents (Zone de libre échange des Amériques, APEC). Françoise Nicolas [2007] précise que la plupart des accords

« régionaux » en vigueur sont en fait des accords bilatéraux – elle estime cette part à deux tiers. Enfin, on établit une distinction basée sur le contenu et sur les objectifs des accords. La distinction est faite entre les processus d'intégration « superficielle », qui poursuivent seulement un démantèlement des barrières douanières, et les processus d'intégration « en profondeur », qui cherchent à instaurer une gouvernance économique partagée, à travers la promotion de normes communes dans le domaine du droit, du commerce, de l'environnement, de la santé, etc.

Les raisons de la régionalisation peuvent être classées en quatre catégories [BECKOUCHE, 2011]. La première recense les motifs économiques. L'accroissement de la taille des marchés est le principal argument. L'exemple de l'Union européenne a montré les avantages que la région a tirés du passage d'un ensemble de marchés domestiques à un marché régional : les économies sont moins vulnérables car la recherche des débouchés extérieurs est moins impérative ; l'harmonisation des réglementations réduit le risque de dumping social et environnemental ; les politiques néo-keynésiennes de grands travaux profitent à l'ensemble de la région ; la mise en place d'une zone monétaire optimale<sup>20</sup> est envisageable [BECKOUCHE, 2008]. Par ailleurs, les firmes nationales opérant dans un espace élargi bénéficient d'avantages accrus pour s'insérer et conforter leurs positions sur les marchés intégrés, renforçant la compétitivité globale des industries régionales [GERARDIN, 2001].

Un deuxième argument économique est que les systèmes productifs des firmes s'organisent mieux dans les espaces régionaux. La dynamique de régionalisation a été renforcée par l'adoption par les firmes industrielles, entre les années 1970 et 1990, de méthodes post-fordistes de production [DIETER, 2006]. Alors que le mode précédent, celui de la production fordiste, correspondait à une production standardisée à grande échelle, le post-fordisme est caractérisé par la flexibilité de systèmes productifs fondés sur une différenciation intensive des produits et sur l'organisation en flux tendus des chaînes de livraison. Pour mettre en œuvre de tels systèmes, les firmes avaient deux types de contraintes stratégiques. D'une part, elles devaient maintenir une production de masse génératrice d'économies d'échelle, pour pouvoir investir toujours plus dans la publicité, la robotique et la recherche et développement. D'autre part, elles devaient renoncer un système productif global, trop rigide et trop standardisé pour adapter rapidement la production aux évolutions rapides de la demande<sup>21</sup>. Ces contraintes ont conduit les firmes à devoir localiser leur production relativement proche des marchés qu'elles exploitent. Dans ces conditions, les régions sont devenues les aires géographiques optimales pour le redéploiement des processus productifs des firmes, dans la mesure où la proximité facilite la coordination et la fonctionnalité des

---

<sup>20</sup> Les zones monétaires optimales sont des régions multinationales qui bénéficient de la mise en place d'une monnaie unique et de la coordination de l'ensemble des politiques économiques qui lui est associée.

<sup>21</sup> Dans l'espace euro-méditerranéen, c'est par exemple le cas pour le textile : le cycle de vie des produits se raccourcit sans cesse du fait de l'émergence, en Europe, de distributeurs misant sur une rotation rapide de leurs collections en vue de répondre aux évolutions de la mode.

processus productif post-fordistes, procurant un puissant avantage compétitif dans certaines industries, surtout lorsque la réduction des distance est couplée à une performance logistique. Enfin, un argument économique de poids est celui de la prospective. La hausse des coûts de transport, due aussi bien à la compétition croissante des pays pour les ressources naturelles qu'à la raréfaction de ces ressources, devrait en toute hypothèse entraîner une revalorisation de la proximité géographique au sein des échanges économiques, malgré les progrès technologiques.

Les raisons politiques de la régionalisation forment une deuxième catégorie. Le principal argument avancé est celui de la régulation internationale. Pour Charles-Albert Michalet, « *l'enjeu de la régulation est de produire des biens publics mondiaux dans des domaines économiques comme la sécurité des échanges, la stabilité des monnaies, l'amélioration de l'information* », mais aussi dans des domaines sociétaux et environnementaux, comme le droit du travail, la protection contre le changement climatique [MICHALET, 2004]. Dans cette conception, la régulation est produite par les politiques publiques des États. Or ces questions sont plus facilement traitables à une échelle réduite : l'intensité des liens économiques, les spécificités géographiques partagées et les configurations géopolitiques communes constituent une base solide pour la négociation politique. En Méditerranée, par exemple, le contexte est fort différent de celui de l'Asie ou de l'Amérique du Nord : les enjeux monétaires sont ceux de la zone euro, la pollution de la mer Méditerranée concerne avant tout les pays riverains et les migrations Sud-Nord implique des politiques communes à l'échelle eurafricaine. Même si certaines questions ne peuvent être traitées qu'à l'échelle multilatérale (les enjeux sanitaires par exemple, n'ont pas de frontière), il paraît plus pertinent de résoudre les problèmes partagés à un échelon régional.

La troisième catégorie réunit les motifs culturels de la régionalisation. La plupart des liens transnationaux qui unissent les sociétés, qu'ils soient historiques, linguistiques ou diasporiques, le font principalement à l'échelle régionale. La proximité culturelle se répercute sur les échanges économiques, dont le développement est favorisé dans les cadres géographiques animés par des mouvements pendulaires de population et où les échanges humains sont plus spontanés. Enfin, la quatrième raison de la régionalisation est un argument géopolitique. Il s'inscrit dans le débat, initié par l'effondrement de l'URSS, sur la distribution de la puissance dans le monde. Alors que certaines thèses ont plaidé en faveur d'une fin de l'histoire qui consacrerait durablement la suprématie unipolaire des États-Unis sur le monde [KENNEDY, 1988 ; FUKUYAMA, 1992], d'autres évolutions, comme l'émergence de la Chine et la montée de l'islamisme radical, ont conduit certains observateurs à professer l'avènement d'un monde multipolaire aux conséquences problématiques [NYE, 1990 ; VEDRINE, 1996 ; HUNTINGTON, 1997]. Les regroupements régionaux pourraient constituer les signes annonciateurs de cette multi-polarisation en marche.

## 2. Régionalisation et régulation

La régionalisation de la mondialisation pose la question de la régulation de la mondialisation par les États. Celle-ci a connu une crise suite aux échecs répétés de la communauté internationale dans ses tentatives de réguler l'économie à l'échelle globale, c'est-à-dire, comme on l'a expliqué en introduction, d'imposer des dispositions réglementaires mondiales au marché. Devant ce constat, la régulation par la régionalisation, bien que contraire aux principes qui président aux négociations multilatérale, paraît s'imposer *de facto* comme le principal mode de régulation du monde globalisé. Plusieurs facteurs expliquent la crise de la régulation de la mondialisation se fonde : l'échec du multilatéralisme, la crise des identités nationales et l'inefficacité croissante d'une régulation multilatérale inadaptée.

### 2. 1. L'échec du multilatéralisme

L'essor du commerce international et les solutions trouvées pour l'organiser ont posé d'importants problèmes de régulation à la communauté internationale, surtout en ce qui concerne la question Nord-Sud. Tout d'abord, l'intense dérégulation promue par le multilatéralisme n'a pas produit les effets attendus sur la croissance économique mondiale. L'incapacité des pays en développement de petite et moyenne taille à mettre en œuvre des programmes d'industrialisation industrialisante et l'échec des stratégies autonomes de substitution aux importations n'ont pas permis de résoudre les déséquilibres Nord-Sud, tandis que même dans les pays en développement ayant réussi à s'insérer dans le commerce mondial, les inégalités sociales internes n'ont eu cesse de s'accroître. La crise de la dette, l'échec des programmes d'ajustement structurel prôné par le consensus de Washington et les conséquences politiques qui leur sont attribuées (autoritarisme, conflits) ont mis en péril la régulation libérale, en révélant son incapacité à réduire la pauvreté dans le monde. Joseph Stiglitz qualifie de « grande désillusion » l'échec de la politique multilatérale de libre-échange, qui n'a fait qu'affaiblir les pays du Sud, et qui a profité aux pays industrialisés essentiellement [STIGLITZ, 2002]. Dans les faits, le développement des pays industrialisés s'est effectivement poursuivi. Les échanges internationaux sont restés des échanges Nord-Nord en majorité : entre 1980 et 2000, la part des pays en développement dans le commerce de marchandises et de services est demeurée quasiment inchangée [REGNAULT ET DEBLOCK, 2006 : 9].

La dissymétrie Nord-Sud peut être tenue pour l'un des principaux facteurs de l'échec des négociations de l'OMC dite du cycle de Doha, dont l'objectif était de poursuivre la libéralisation mondiale des échanges selon des modalités plus favorables aux pays du Sud. Les négociations ont abordé des questions sensibles pour les pays du Nord, comme la fin des subventions au secteur agricole, la baisse des droits de douane sur les produits des nouvelles technologies ou encore l'accès gratuit aux brevets des médicaments pour les pays du Sud. Par ailleurs, le cycle se proposait de faire admettre un principe temporaire de non réciprocité dans les échanges Nord-Sud (les pays pauvres auraient été dispensés d'ouvrir leurs marchés, tout en bénéficiant de l'ouverture des marchés des pays plus riches). L'incapacité des membres de l'OMC à trouver des ententes sur ces sujets a révélé que la régulation multilatérale fondée sur la dérèglementation des marchés peinait à s'adapter aux évolutions complexes de la géoéconomie globale et aux nouvelles problématiques de la mondialisation.

## 2. 2. La crise des identités nationales

La régionalisation comporte plusieurs dimensions géopolitiques. En premier lieu, elle pose la problématique du dépassement de l'État-nation. Le démantèlement des barrières économiques qui constituaient une composante symbolique des frontières incite certains auteurs à voir la mondialisation économique comme un processus de déterritorialisation des activités humaines. La tension à l'œuvre serait celle engendrée par la montée en puissance des réseaux, qui affaiblirait la figure institutionnelle qui régit les relations internationales depuis près de quatre siècles : l'État-nation. L'argument se fonde sur le constat que le mode d'organisation réticulaire informe dorénavant la plupart des relations humaines : les diasporas, les réseaux sociaux, l'Internet, la société civile transnationale en sont quelques unes des occurrences. Dans le domaine économique, ce sont les réseaux professionnels fonctionnels<sup>22</sup> et les firmes-réseaux multinationales qui participent à ce débordement généralisé de l'État-nation.

Pierre Veltz affirme que le cadre stato-national des échanges économiques est progressivement supplanté par celui des « territoires-réseaux », qui sont caractérisés par deux propriétés : la « *prédominance des relations horizontales (pôle-pôle) sur les relations verticales (pôle-hinterland)* ; le caractère maillé (non pyramidal, non arborescent) des relations » [VELTZ, 2003].

---

<sup>22</sup> On établit une distinction entre les réseaux *organiques*, qui désignent le tissu des relations non intentionnelles au sein d'une communauté (les diasporas par exemple) et les réseaux *fonctionnels*, qui désignent les réseaux créés à des fins précises, tels les regroupements professionnels [CESARI, 2002].

Pour Bertrand Badie, les nouvelles solidarités transnationales contribuent à émanciper les rapports sociaux des cadres nationaux, occasionnant une crise de la territorialité déterminée par la mise en concurrence des réseaux et des États en matière de régulation [BADIE, 1995]. Cette crise de la territorialité se traduit par une crise des identités nationales, que Pierre Beckouche explique de la manière suivante :

Le dépassement de l'État-nation signe la fin de la coexistence de trois fonctions qui étaient unifiées spatialement [...] : l'organisation économique pratique [...] ; la régulation politique [...] ; la référence symbolique, assurant aux individus une identité, une possibilité de se reconnaître une place dans ce dispositif collectif. [...] Les dernières décennies ont fait exploser cette concordance [...]. C'est sans doute la disjonction entre fonctions politiques et symbolique qui pose les problèmes les plus profonds. Le démantèlement de ce qu'on pourrait appeler la fonction d'autorité, dans ses deux volets politique et symbolique, produit de puissantes revendications identitaires et des appels au retour de l'ordre fort. [BECKOUCHE, 2008 : 20].

Le débat sur le dépassement de l'État-nation amène à s'interroger sur l'avènement de territoires post-nationaux. L'attribution du prix Nobel de la paix à l'Union européenne en 2012 a rappelé que l'intégration régionale donne matière à cette transition géopolitique. Le débat se transpose aujourd'hui sur la régionalisation Nord-Sud. Comme cela a été expliqué en introduction, Sébastien Rosière octroie aux processus d'intégration l'objectif de « *surmonter la fragmentation par l'association de cultures ou d'espaces différenciés ou par le décroisement dans un espace donné* » [ROSIERE, 2008]. Or dans les régions Nord-Sud, le décroisement apparaît comme particulièrement difficile à mettre en œuvre, car les tensions identitaires y sont exacerbées. Samuel Huntington affirme que « *l'efficacité des organisations régionales varie, en général, en raison inverse de la diversité civilisationnelle de ses membres. Les organisations fondées sur des liens civilisationnels sont plus actives que les organisations multicivilisationnelles, et elles réussissent mieux. C'est vrai des organisations politiques et militaires, mais aussi des organisations économiques* » [HUNTINGTON, 1997 : 142]. La thèse du choc des civilisations est largement remise en cause par les discours politiques progressistes. Pourtant, dans les faits, de nombreuses évolutions semblent donner raison à Samuel Huntington : l'édification d'un mur entre le Mexique et les États-Unis, le maintien de barrières migratoires dans l'espace euro-méditerranéen, ou encore l'audience médiatique recueillie en Occident par les thèses alarmistes sur la montée de l'islamisme radical montrent que le surpasement des conflits identitaires internationaux est loin d'être résolu. Pour Pierre Beckouche, la régionalisation est toutefois l'occasion de construire un espace post-national. Sommairement résumée, sa thèse est la suivante : le transfert aux institutions régionales de la fonction symbolique assurée jusqu' à présent par l'État-nation permettrait d'ordonner les relations sociales multi-nationales, en étendant progressivement le référentiel identitaire de la nation à un référentiel régional [BECKOUCHE, 2001].

### 2. 3. La confusion institutionnelle

Un troisième aspect de la crise de la régulation réside dans la superposition des cadres de régulation qui se mettent en œuvre à l'échelle globale, notamment à travers le régionalisme. La pléthore d'accords régionaux qui ont été conclus à l'échelle planétaire a amené l'économiste Jagdish Bhagwati à comparer le régionalisme à un « bol de spaghetti », afin de critiquer l'incohérence et l'illisibilité des chevauchements d'instances à vocation régulatrice. Tout se passe comme si les règles des échanges commerciaux constituaient « *une sorte de marché, que chaque État utilise en fonction de ses intérêts stratégiques spécifiques (partenariats géopolitiques, dumping réglementaire pour attirer les investisseurs, etc.)* » [BECKOUCHE, 2011].

Cette confusion est d'autant plus problématique que, dans les faits, le régionalisme s'oppose à bien des égards à l'approche défendue par l'OMC. Les accords régionaux sont le plus souvent des accords préférentiels, qui favorisent les nations incluses dans l'association régionale. Or même si les accords régionaux s'inscrivent tous dans la promotion du libre-échange et le respect des règles définies dans le cadre de l'OMC, la préférence contrevient à la conception multilatérale qui, pour sa part, prône la non-discrimination comme principe nécessaire à la croissance du commerce mondial. En outre, dans les régions Nord-Sud, les accords sélectifs exigés par les pays les plus forts (exclusion de certains secteurs du régime de libre-échange, maintien de contingentements, différences dans les niveaux de protection extérieure) pénaliseraient, outre les pays tiers, les pays les moins développés du groupement régional [GERARDIN, 2001]. Dans ces conditions, les tenants de la régulation multilatérale dénoncent le régionalisme comme un facteur de détournement du trafic commercial : en fait de promouvoir la libéralisation des échanges, la régionalisation la ralentirait.

### 2. 4. L'affirmation de la thèse régionale

Les échecs de la régulation multilatérale, la crise de l'État-nation et la confusion des projets institutionnels censés régir les transitions multiples amenées par la mondialisation font sentir un besoin fort de régulation publique. Dans ce contexte, la thèse de la régulation régionale est renforcée par plusieurs constats. Ce que la profusion des accords régionaux signale, c'est que le régionalisme s'impose progressivement comme un modèle efficace. D'une part, l'intégration régionale *de facto* donne l'indice que le marché se régionalise : les échanges régionaux croissent plus vite que les échanges dans le reste du monde [Figure 1].



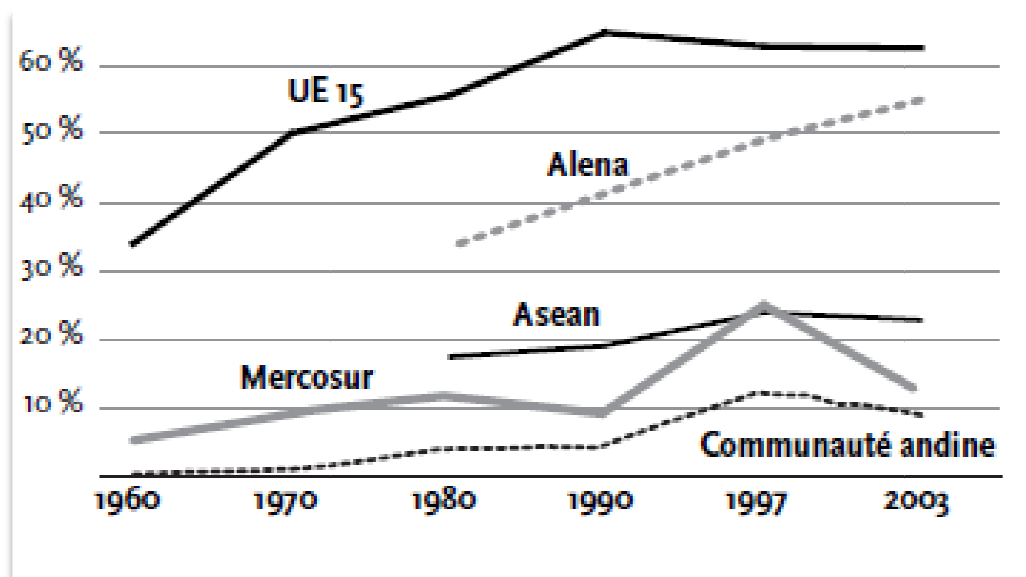


Figure 1: Part de l'intra régional dans le commerce extérieur de marchandises

D'autre part, la communauté internationale admet de plus en plus que la régionalisation peut constituer une première étape d'une régulation mondiale. Dès 1947, l'article XXIV du Gatt autorisait la signature d'accords commerciaux régionaux par dérogation au principe de non discrimination, car leur mise en place était perçue comme favorable à la dynamique générale de la libéralisation des échanges. C'est là la vision pragmatique défendue par les tenants de l'*open regionalism*. Selon eux, le régionalisme constitue une étape intermédiaire de la régulation mondiale, qui présente l'avantage de fournir une réponse particulièrement adaptée aux problèmes engendrés par la variété des situations locales, régionales et mondiales (la question Nord-Sud). Les accords régionaux permettent la libéralisation de certains types d'échange pour lesquels une libéralisation multilatérale n'est pas envisageable, du moins au moment où est conclu l'accord, pour des raisons tant économiques que politiques [AZUELOS, 2006].

Depuis quelques années, la thèse de l'*open regionalism* fait florès jusque dans les institutions multilatérales. La Cnuced, organisme onusien en charge du développement des pays Sud, estime que le cadre régional est approprié pour résoudre les problèmes de la régulation Nord-Sud car la réduction de nombre de parties dans les négociations permet aux pays en développement de mieux faire entendre leur voix face aux pays développés, surtout auprès de partenaires commerciaux *de facto*. Bien plus, dans un rapport de 2005, l'organisme onusien émet l'hypothèse qu'à l'avenir le cadre multilatéral ne prendra en charge que des questions précises, pour lesquelles il serait pertinent d'apporter une réponse globale. L'ensemble de la régulation commerciale (marchandises et services) serait progressivement dévolu aux accords régionaux [CNUCED, 2005].

Ces avancées étayent la thèse de Pierre Beckouche sur la sortie de l'entre-deux institutionnel dans lequel le monde se trouve au début du XX<sup>e</sup> siècle. Selon lui, au delà de la profusion des accords régionaux, multilatéraux et bilatéraux, des cadres robustes pourraient finir par s'imposer et simplifier le « bol de spaghetti ». Cette évolution institutionnelle pourrait accompagner l'émergence d'un territoire de quatrième-type, celui des « macro-régions » [BECKOUCHE, 2008 ; 2011], qui, après les territoires type de l'État-nation, du local et du global, constitueront un échelon territorial à part pour l'évaluation de « *la mondialisation comme processus de transformation du monde* » [RIOUX, 2001].

## 2. 5. De la coopération régionale à la régionalisation régulatrice

En 1961, Bela Balassa a théorisé la dynamique institutionnelle qui conduit à une intégration en profondeur. Il a établi une gradation qui définit les cinq étapes de l'intégration régionale : une zone de libre-échange ; puis une union douanière ; puis un marché commun ; puis une union économique et monétaire ; puis une intégration politique [BALASSA, 1961]. Cette gradation est marquée par l'époque de la pré-mondialisation où l'auteur l'a formulée, car elle décrit une dynamique séquencée, où ce sont des motivations strictement économiques qui commandent les premières étapes. Or comme l'explique Richard Higott, l'une des principales caractéristiques de la régionalisation à l'ère de la globalisation est « la profonde interaction entre l'économie et le politique », qui s'observe dès les premières phases des accords de rapprochement. En 2000, la Banque mondiale elle-même a reconnu que l'intégration est d'abord un fait politique, en mettant en exergue dans un rapport sur les blocs commerciaux une citation de l'européaniste allemand Walter Hallstein : « *We're not in business at all ; we're in politics* » [BANQUE MONDIALE, 2000]. Le retour du politique dans les relations économiques internationales a plusieurs explications. Premièrement, les acteurs politiques associent de plus en plus les acteurs économiques à leur décision. Ensuite, les échanges commerciaux ont pris une dimension géopolitique. Troisièmement, la société civile interfère de plus en plus dans les négociations commerciales entre États. Enfin, les enjeux identitaires du dépassement de l'État-nation place les opinions publiques au cœur de la construction régionale [BECKOUCHE, 2008 : 45]

Le régionalisme poursuit des objectifs économiques en premier lieu. Le démantèlement des barrières commerciales est la première étape du processus visant à créer un optimum économique dans un espace donné. Les étapes suivantes sont consacrées à l'organisation fonctionnelle des échanges internes à la région. Comme l'explique Michèle Rioux, la fonctionnalité d'un système

économique international, par essence réticulaire, repose sur plusieurs facteurs [RIOUX, 2004]. Elle nécessite un langage commun, fait de codes et de standards, des supports matériels, des mécanismes qui permettent d'interconnecter les systèmes et de les rendre interopérables, et des mécanismes de contrôle et de régulation. Dans chacun de ces domaines, la principale réponse apportée par les processus de régionalisation est la normalisation, censée entraîner une convergence normative, qui s'applique aussi bien sur les standards de production que sur les infrastructures (télécommunication, énergie, transports), les institutions juridictionnelles, etc.

Mais, poursuit Michèle Rioux, ces réseaux économiques ne sauraient fonctionner non plus sans normes éthiques, c'est-à-dire sans règles qui relèvent de l'intérêt public. En effet, les enjeux politiques des rapports internationaux s'incarnent dorénavant dans la régulation des marchés. Catherine Distler l'explique : la régulation, définie comme « *l'ensemble de procédures, règles et comportements individuels et collectifs, destinés à garantir la compatibilité dynamique de décision prises de façon décentralisée, [ne repose pas] sur une logique exclusivement économique [mais] également sur des rapports sociaux fondamentaux dont la codification résulte de choix politiques et est une construction en permanente évolution* » [DISTLER, 2006 : 315]. Pour Jean Coussy, le terme de « norme » concentre les implications politiques de la régulation régionale :

[Les normes] permettent de valoriser les intégrations régionales par la crainte de l'homogénéisation mondiale. Elles créent un vocabulaire qui permet d'assigner aux intégrations régionales des objectifs éthiques, culturels, non universels et non réductibles au calcul économique. La reconnaissance de normes donne la possibilité de valoriser les différences entre régions et même de montrer une préférence pour des intégrations régionales contre la mondialisation. Chaque région peut se voir reconnaître le droit de faire ses propres choix dans l'arbitrage entre stabilité politique et sociale et rapidité de la libéralisation. Les normes sont aussi devenues une légitimation de choix différents sur le développement durable ; elles servent de tests à l'harmonisation des politiques nationales au sein des régions (normes monétaires, financières, sociales) mais elles servent aussi de légitimations à la diversification des modes de gestion des différentes régions. Et depuis peu elles deviennent un mot pour désigner des régimes politiques (normes démocratiques) ; elles sont, notamment dans les débats intercontinentaux, devenues une référence qui contribue à la revalorisation du politique [COUSSY, 2010].

L'enjeu normatif de la régionalisation conduit la recherche à se concentrer sur le rôle des institutions dans la promotion de la gouvernance et de la régulation régionale [SIROËN, 2000], les institutions régionales étant perçues comme « *les principaux intermédiaires entre les États et les ordres politiques économiques globaux* » [HIGGOTT, 2006]. Pierre Beckouche et Jean-Louis Guigou établissent une distinction entre deux modèles d'intégration régionale, qui se différencient notamment par les institutions en charge de produire la régulation [BECKOUCHE ET GUIGOU,

2008]. Le premier est le modèle « homogène-public », dans lequel ce sont les États, à travers les politiques publiques, qui poursuivent l'harmonisation institutionnelle et normative. Ce modèle, dont l'archétype est l'Union européenne, concerne essentiellement les groupements de pays de même niveau de développement. Le second modèle est celui de la « régionalisation Nord-Sud » et concerne les processus d'intégration de pays inégalement développés. Dans cette configuration, ce ne sont pas les institutions politiques qui produisent la régulation mais les entreprises multinationales qui opèrent dans l'espace régional. Cette distinction ne signifie pas qu'il existe un modèle de régionalisation régulatrice, à vocation et à effets politiques, et un modèle de régionalisation commerciale, à vocation et à effets économiques. Ce qui diffère dans ces modèles, c'est avant tout le mode de gouvernance qui prédomine dans le processus et les institutions qui la dispensent. Dans les deux cas, l'effet attendu de l'intégration est la convergence normative des économies impliquées. À cette nuance près que l'intégration « homogène-public » est un modèle d'intégration *top-down*, où la convergence normative est un objectif ; l'intégration « Nord-Sud » un modèle *bottom-up*, où la convergence normative est subséquente à la régulation par les firmes. Cette question sera analysée dans le chapitre 3, dans le cadre de la comparaison entre le rôle des firmes industrielles et celui des firmes touristiques dans l'intégration régionale.

### 3. Tourisme et intégration régionale

La place du tourisme dans l'intégration de pays inégalement développés et l'analyse des dynamiques occasionnées par cette activité à une échelle régionale ont suscité l'intérêt de la recherche, qui a tenté d'analyser liens entre la régionalisation et le tourisme – évolutions qui connaissent une croissance parallèle depuis les années 1950. Cependant, hormis quelques articles francophones qui abordent la question du tourisme dans l'intégration régionale, seuls les chercheurs anglo-saxons ont consacré des ouvrages et des programmes de recherche à cette question. Mais les terrains d'analyse sont demeurés très circonscrits, à l'Union européenne élargie aux Peco et à la région du Sud-Est asiatique pour l'essentiel<sup>23</sup> [COCHRANE, 2008 ; TEO, 2001 ; TIMOTHY, 2003 ; ANASTASIADOU ET DE SAUSMAREZ, 2006 ; WILLIAMS ET SHAW, 1998]. Après examen des différentes ressources bibliographiques mobilisées dans ce travail doctoral, il apparaît que la région euro-méditerranéenne n'a pas constitué un terrain d'étude de l'intégration

---

<sup>23</sup> Seuls deux articles traitent de cette question à l'échelle des régions Nord-Sud. L'une concerne l'Alena : Manuel Rodríguez, Julio Portales, "Tourism and NAFTA: Towards a regional tourism policy, *Tourism Management*, Volume 15, Issue 5, October 1994, Pages 319-322, l'autre la Communauté économique africaine : Dieke, PUC, 1998. *Regional Tourism in Arica*. In *Embracing and managing change in Tourism: International Case studies*, Laws E.,n Faulkner B., Moscardo G. (eds), Routledge, London, 29-48.

touristique de pays inégalement développés. Cette lacune s'explique probablement par le caractère récent de la régionalisation Nord-Sud et le caractère encore plus récent des dynamiques touristiques intégrantes dans l'espace méditerranéen, où c'est un tourisme concentré et confiné qui a prévalu jusqu'il y a peu. En Europe et en Asie du Sud-Est, où l'intégration régionale est plus profonde et plus ancienne, des recherches ont toutefois permis de forger quelques outils d'analyse utiles à la compréhension géographique de la régionalisation par le tourisme.

### 3. 1. Le tourisme dans l'élargissement européen

Le rôle du tourisme dans l'intégration européenne a surtout été étudié à compter de l'élargissement de la « première » et la « seconde vague »<sup>24</sup>, car l'inégalité de développement entre l'Europe des 15 et les nouveaux entrants soulevait des problématiques inédites en matière de régulation européenne. Les nouvelles dynamiques d'intégration ont suscité plusieurs interrogations quant à l'avenir du tourisme au sein de l'Europe des 27. Elles se résument à trois sujets : la convergence économique de la région européenne élargie, la nécessaire convergence réglementaire du tourisme européen et l'accroissement des mobilités touristiques intra-communautaires.

Allan Williams et Gareth Shaw ont consacré l'introduction de leur ouvrage *Tourism and Development : European Experiences*, au rôle du tourisme dans la convergence économique de la région européenne (« *Introduction : Tourism and uneven economic development* »). Les auteurs y affirment que la question de savoir si le tourisme favorise la convergence ou renforce la divergence au sein de la région européenne équivaut à se demander : le tourisme européen est-il polarisé ? Le tourisme contribue-t-il à réduire les inégalités de développement entre les régions pauvres et les régions riches d'Europe à travers un processus de génération et de distribution de la richesse [WILLIAMS ET SHAW, 1997] ? Selon eux, le fait que l'Europe méditerranéenne ait connu un développement touristique important dans les années 1960 et 1970 a incité les observateurs à voir dans le tourisme un facteur de redistribution des richesses depuis les zones riches vers les zones pauvres. Ils opposent deux contradictions à cette analyse, qui relève de la logique Centre-

---

<sup>24</sup> La « première vague » inclut l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la République tchèque, la Slovaquie, Malte et Chypre, qui ont déposé leur candidature entre 1994 et 1996. En 1997, le Conseil européen de Luxembourg a ouvert les négociations avec ces pays dans le cadre de « partenariats pour l'adhésion » (la candidature de la Slovaquie n'est acceptée qu'en 1999). En 2002, le Conseil de Copenhague a officialisé leur entrée dans l'UE, qui est devenue effective le 1<sup>er</sup> mai 2004. La « deuxième vague » est constituée de la Bulgarie et de la Roumanie, devenus officiellement membres de l'UE en 2007.

Périphérie. Premièrement, le tourisme s'est développé aussi dans des régions prospères, comme la Catalogne et la Côte d'Azur, ainsi que dans des villes centrales (Paris, Londres). D'autre part, il apparaît que la question de la convergence et de la divergence ne dépend pas seulement de la capacité des régions et attirer ou non des touristes, mais de la combinaison de plusieurs facteurs, comme la structure de la demande (l'Algarve accueille de nombreux touristes, mais il s'agit d'un tourisme de masse peu dépensier), la proportion des touristes domestiques dans les flux totaux, les remises migratoires effectuées par les travailleurs locaux, l'insertion des entreprises dans l'économie locale et de la position des sites touristiques à l'environnement (sites isolés vs sites intégrés localement).

La convergence réglementaire du tourisme européen a principalement été abordée sous l'angle de la formation, l'accent ayant été mis sur la nécessité de dispenser aux professionnels, à travers les institutions privées et publiques, une vision commune des enjeux du tourisme européen, et de promouvoir des pratiques communes à l'échelle régionale. Fondé en 1991, le programme ATLAS (Association for Tourism and Leisure Education) a vocation depuis sa création à promouvoir la réforme des systèmes éducatifs du tourisme en vue de les adapter aux conditions de l'économie de marché telles qu'elles se présentent au sein de l'Union européenne. Les Peco ont rejoint le programme à partir de la conférence ATLAS de 1995 en Pologne. Lors de cette réunion, qui a souligné l'importance de la formation en marketing et en gestion et l'intérêt des transferts de compétences Ouest-Est, les nouveaux entrants se sont engagés à adapter leurs formations aux besoins de l'industrie touristique internationale – avec, au premier chef, la mise en place d'enseignements en anglais [SMITH ET HALL, 2008]. ATLAS a également cherché à harmoniser les thématiques d'enseignement à l'échelle européenne, autour de six grands blocs : la signification du tourisme, l'industrie touristique, la mesure du tourisme, l'impact du tourisme, le marketing du tourisme, la planification touristique et la valorisation de l'expérience touristique [RICHARDS ET ONDERWATER, 1998].

Concomitamment à leur participation au cycle ATLAS, les nouveaux entrants dans l'Union européenne ont entrepris d'adhérer au « processus de Bologne », qui vise à mettre en place le système ECTS (European Credit Transfer System) dans les pays membres, afin de favoriser les programmes d'échanges intracommunautaires. Le processus promeut également la standardisation des modèles éducatifs européens dans le domaine des cursus, des diplômes et de la méthodologie des enseignements, dans le secteur public comme dans le secteur privé [RICHARDS, 2008]. Les programmes de formation sont définis par des directives européennes édictées par la Commission européenne, et s'articulent, dans le domaine du tourisme, autour de cinq grandes thématiques : globalisation et localisation ; marché unique et intégration ; éthique du tourisme ; questions transculturelles dans le tourisme et les loisirs ; développement durable du tourisme et des loisirs.

Ces axes sont conçus comme une base d'enseignement, les pays étant libres de développer des modules complémentaires en fonction des spécificités contextuelles nationales [SMITH ET HALL, 2008]. L'objectif poursuivi par l'Union européenne est avant tout de formaliser et d'harmoniser à l'échelle régionale les processus de professionnalisation et de recrutement, notamment dans les pays les moins développés de l'Union. Chez ces derniers, l'enjeu de cette régulation est important. En Hongrie par exemple, les formations académiques formelles sont encore mal intégrées dans le secteur touristique. En 2005, seul 22% des entreprises touristiques de Budapest avaient établi un partenariat avec une institution publique ou privée, 85% d'entre elles favorisant un recrutement externe aux institutions de formation [RATZ ET PUCZKO, 2005].

La question de la convergence normative du tourisme a été abordée sous d'autres angles. Dulcic, arguant que la Croatie doit s'appuyer sur son projet d'adhésion à l'Union européenne pour s'adapter aux processus globaux de transformation des économies touristiques, a mis l'accent sur la nécessité de mettre en œuvre une régulation sectorielle fondée sur la convergence avec la réglementation européenne [DULCIC, 2000]. Selon lui, les défis de cette convergence se posent dans plusieurs domaines : dans le domaine juridique (droit et protection des voyageurs, protection de l'environnement), dans celui de l'environnement (subvention des projets, application des normes environnementales), dans celui de la politique touristique (imposition du tourisme, développement de la formation, politique foncière), dans celui des infrastructures (normes de sécurité et de qualité, compatibilité des systèmes de transport) et dans celui de la réglementation des affaires (régime des IDE et du commerce touristiques). Du point de vue de l'auteur, l'objectif de renforcer l'intégration de la Croatie dans les marchés européens exigerait du pays ces efforts d'adaptation normative qui le conduirait, dans le même temps, à la modernisation de son économie touristique et au renforcement de sa compétitivité globale.

Une autre dimension a intéressé la recherche sur les interactions entre tourisme et régionalisation : celle des mobilités. Dès le début des années 1990, il a été perçu que l'entrée des Peco dans le « Club européen », du fait de l'augmentation du niveau de vie et la libéralisation des mobilités à laquelle elle conduirait ces pays, provoquerait une intensification des mobilités touristiques émettrices, réceptrices et domestiques, et qu'il en découlerait une complexification des réseaux de destination dans laquelle s'insèrent les Peco, c'est-à-dire ceux de l'espace Peco-UE 15, ceux de l'espace Peco-Peco et ceux de l'espace Peco-reste du monde [COLES ET HALL, 2004]. Le premier point mis en question est celui de l'accroissement de la mobilité professionnelle touristique au sein de l'Union élargie. Melanie Smith et Derek Hall affirment que le développement standardisé des firmes touristiques européennes, suivant le principe « d'ubiquité globale », fait de la standardisation de la main d'œuvre une garantie de qualité de service [SMITH ET HALL, 2008]. L'association de la standardisation des formations et de la libre-circulation des citoyens

européens, effective depuis 1993 et régulée par les accords de Schengen, devrait donc accommoder les firmes, qui seraient en mesure de puiser, pour l'exploitation de chaque unité, dans un bassin de main d'œuvre non plus local, mais régional. Elles favoriseraient de la sorte l'accroissement de la mobilité professionnelle à travers le maillage hôtelier qu'elles déploient dans l'espace européen. L'intégration régionale occasionnerait donc, dans le secteur du tourisme, des mobilités professionnelles en premier lieu [SMITH ET HALL, 2004].

Le rôle du secteur privé dans la régulation du tourisme européen a été souligné en 2004 par l'Organisation Mondiale du Tourisme, qui a mis l'accent sur la nécessité de renforcer la cohésion et l'homogénéisation de l'industrie touristique européenne, appelant à sa reconnaissance par la constitution de l'Union [UNWTO, 2004]. Mais cette question n'a été abordée pratiquement que sous un seul angle, celui de l'influence des politiques publiques sur l'industrie touristique et sur le contexte de son action, l'influence de cette dernière sur le marché n'ayant pas fait l'objet de recherche. Analysant le cas de la Hongrie, Edith Szivas a montré que la montée en gamme qualitative de l'offre touristique hongroise a procédé d'un choix politique lié à la candidature du pays à l'Union européenne, officialisée en 2000. Ce choix a consisté à valoriser, notamment par des incitations foncières, les entreprises susceptibles d'assimiler les normes européennes et de mener un développement touristique qui soit conforme aux exigences de Bruxelles en matière de standards et de qualité [HUNGARIAN ECONOMIC REVIEW, 2003]. Le cas du secteur privé croate a également été analysé dans ses rapports à l'État, qui a déposé la candidature de la Croatie à l'Union européenne en 2003. Irena Ateljevic et Sanda Corak expliquent qu'en 1997, le gouvernement croate a entrepris de développer une base d'infrastructures et d'équipements créateurs de valeur ajoutée touristique, en mobilisant et en stimulant les entreprises touristiques, notamment les PME, à travers un programme de privatisation (hôtellerie publique, terrains, etc.). En 1999, alors que l'État prenait la décision de créer un fonds de promotion de l'investissement touristique, le ministère du tourisme publiait un document intitulé « Directives pour les entrepreneurs du tourisme », directement aligné sur les recommandations de l'Agenda 2000 de l'UE consacré au développement des PME dans les pays candidats. La promotion par l'État, et leur mise en œuvre sous son contrôle, des normes de développement entrepreneurial européennes a ainsi conduit les PME croates « à jouer, à une micro-échelle, un rôle stratégique dans l'intégration de la Croatie dans le marché européen du tourisme » [ATELJEVIC ET CORAK, 2004].

Cette approche stato-centrique, qui n'analyse le rôle des entreprises touristiques que dans leur interaction avec les États, s'explique par la nature même du processus d'intégration européen « homogène-public », où ce sont les politiques publiques qui organisent et mettent en œuvre, avec l'appui du secteur privé, les stratégies de convergence normative nécessaire à l'intégration. La plupart des études mettent d'ailleurs l'accent sur le processus long, codirigé par les États et la



Commission européenne, qui a conduit les Peco à l'intégration (de fait, de nombreux programmes de préadhésion avaient de longue date travaillé sur le tourisme : PHARE, ISPA, SAPARD, INTERREG). Le point de vue des firmes et leurs effets sur le développement touristique et l'intégration régionale n'ont donc pas intéressé la recherche en géographie économique travaillant sur l'espace européen, qui s'est contentée de mentionner les résistances du secteur privé à l'accroissement de la concurrence qui résulte de l'intégration des marchés nationaux [ANASTASIOU ET DE SAUMAREZ, 2006 ; ATELJEVIC ET CORAK, 2004, SPINDLER, 2003]. D'ailleurs, Tim Coles et Derek Hall ne soumettent pas cette question à la réflexion lorsqu'ils identifient les champs d'étude sur le tourisme ouverts par l'élargissement de l'UE. Selon eux, trois sujets méritent l'attention de la recherche à venir : le rôle des fonds structurels dans le développement touristique, la manière dont les pays s'adaptent aux nouvelles conditions de la production touristique et les nouvelles mobilités touristiques occasionnées par l'intégration [COLES ET HALL, 2005 : 57]. Les deux premiers portent sur la gouvernance – et donc sur les États, le troisième sur les touristes. C'est probablement parce que l'Europe communautaire est une région où c'est le domaine public qui impulse la régulation que le rôle des acteurs privés ne fait pas partie des sujets d'intérêt prioritaires.

### 3. 2. Tourisme et régionalisation en Asie

Alors que l'Europe est le continent qui a vu naître le tourisme, où il s'est développé quasiment sans relâche depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, l'Asie orientale a connu un développement touristique tardif. C'est le tourisme international qui a occasionné l'apparition des premières destinations touristiques asiatiques, d'abord sous l'effet du tourisme colonial, puis, dans les années 1960, par l'apparition de la *pleasure-belt* autour de Bangkok. Cette ceinture correspond à la zone balnéaire où les soldats américains qui participaient à la guerre du Viêtnam avaient coutume de passer leurs jours de permission, avant que le tourisme occidental de loisirs ne s'y développe à partir des années 1970. Les deux dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle ont marqué la structuration du territoire touristique régional en deux sous-ensembles, qui forment un espace Nord-Sud de part et d'autre de la Méditerranée asiatique (la mer de Chine) : une sous-région réceptrice au Sud, constituée de la Thaïlande, de la Malaisie, de Singapour, de l'Indonésie et de la péninsule indochinoise ; et une zone émettrice au Nord, constituée de pays plus développés (Japon, Corée du Sud, Taiwan) et de la Chine, qui connaît une hausse de son tourisme émetteur depuis l'augmentation des jours de

congé<sup>25</sup> – les Chinois bénéficient depuis 2007 de 11 jours fériés et de 5 à 15 jours de congés payés, en fonction de l'ancienneté des employés. L'Australie, bien que située dans l'hémisphère sud, pourrait être intégrée dans cet ensemble septentrional de pays développés émetteurs [DEHOORNE, 2004].

Le basculement de la demande touristique de l'axe Europe-Asie vers l'axe Nord-Sud asiatique a été conditionné par quatre facteurs : la croissance des IDE japonais, coréens et taïwanais en Asie du Sud-est depuis les années 1980 ; l'émergence de la Chine comme marché et comme zone de production ; l'augmentation du niveau de vie des populations asiatiques ; et la croissance rapide de l'urbanisation et de l'influence des villes dans l'espace régional [O'CONNOR, 1995]. Stephen Page complète cette liste de facteurs, en précisant que la stabilisation politique de la région, la progressive levée de la restriction aux mobilités, la libéralisation du transport aérien et les liens diasporiques ont tout autant favorisé l'explosion des mobilités et du tourisme asiatiques [PAGE, 2001]. Ces changements d'ordre économique ont entraîné l'essor du tourisme de loisirs et du tourisme d'affaires intra-régional et ont contribué à ce que le tourisme régional prenne le pas sur le tourisme extra-régional dans la comptabilité des flux touristiques internationaux : au début des années 2000, la part des touristes asiatiques en Asie orientale était de 60 à 64% [DEHOORNE, 2004].

L'essor du tourisme régional a donné l'occasion aux géographes d'analyser la manière dont l'activité s'est organisée et s'est structurée. Ils soulignent que l'une des différences fondamentales entre le territoire touristique asiatique et le territoire touristique européen est la distance qui sépare les différents ensembles. C'est pour cette raison que les analyses sur la régionalisation du tourisme en Asie orientale se sont concentrées essentiellement sur la question de la connexion des marchés et du transport. Les concepts de « Gateway tourism » (tourisme par point d'entrée) et de « Extended Metropolitan Region » (région métropolitaine étendue) ont été développés par Low et Toh [JENKINS, 1997] et Stephen Page [TEO, 2001] dans leurs travaux sur l'organisation territoriale du tourisme dans la partie méridionale de la péninsule malaise. Ces auteurs ont observé que Singapour s'était progressivement constituée en point d'entrée principal pour l'ensemble des touristes entrant en Malaisie et dans le Nord de l'Indonésie. La cité-État, grâce à son aéroport international, a joué un rôle de hub dans la redistribution des flux à travers la sous-région. C'est notamment à travers la stratégie *Tourism 21*, mise en œuvre dans les années 1990, que la ville a cherché à exploiter son potentiel de porte d'entrée de l'Asie du Sud-est. Pour les auteurs, Singapour est l'exemple type d'un point d'entrée régionale, dont les caractéristiques sont l'existence d'infrastructures de transport et de télécommunications, la

---

<sup>25</sup> La Chine supplante progressivement le Japon comme premier pays asiatique émetteur de touristes. La part du Japon dans le tourisme international asiatique est passée de 31% en 1995 à 20% en 2010 [PAGE, 2001].

disponibilité en main d'œuvre, la stabilité politique, un environnement social favorable et des attractions touristiques culturelles et naturelles [LOW ET TOH, 2001].

Outre Singapour, les villes de Bombay, Bangkok, Hong Kong, Séoul, Tokyo et Sydney se sont également imposées dans les années 1990 comme des points d'entrée stratégiques. Leur ensemble a formé un maillage régional animé par des couloirs aériens ultra-fréquentés : en 2010, le trafic aérien intra-asiatique équivalait au trafic mondial de 1995. Ce maillage, qui se resserre avec l'émergence de points d'entrée secondaires comme Macao et Kuala Lumpur, fonde aujourd'hui le modèle de la distribution du tourisme en Asie. En favorisant la diffusion du tourisme récepteur à toutes les échelles, mais aussi en accompagnant simultanément l'émergence du tourisme émetteur à toutes les échelles – l'accessibilité facilitant aussi bien les entrées que les sorties [PEARCE, 2001], ces portes d'entrée ont organisé l'interconnexion et à l'intégration des blocs régionaux de l'Asie orientale par l'établissement de grands couloirs aériens. Le rôle de pivot leur a permis d'accroître considérablement leur influence sur le secteur touristique. Singapour sert dorénavant de base régionale aussi bien aux grands groupes immobiliers comme Sotheby et Christie's, qu'à l'industrie culturelle (théâtre, opéra), aux chaînes hôtelières, aux alliances aériennes (Star Alliance) et aux compagnies de croisière [CHANG, 1998].

Le concept de « région métropolitaine étendue » (Extended Metropolitan Region, EMR) est associé à celui du tourisme par points d'entrée. Une EMR est définie comme un « *“espace transactionnel” dans lequel la division régionale des activités économiques est régulée par des hubs centraux* » [RODRIGUE, 1994], ou comme une « *entité territoriale structurée par l'articulation d'un hub et de corridors de transport qui déterminent l'organisation spatiale de l'activité économique* » [PAGE, 2001]. Le rôle des hubs dans l'organisation de ces entités est celui d'une interface, car ils en constituent les points d'entrée et de sortie. En tant que porte d'entrée, ils concentrent les investissements directs étrangers, le capital et les flux de biens et de personnes à destination de l'ensemble de l'EMR. En tant que porte de sortie, ils concentrent la production exportée et les flux de personnes sortant. Ce va-et-vient est rendu possible par un aménagement régional en « hub and spoke », dans lequel l'ensemble des infrastructures de transport et de logistique rayonnent depuis le point central vers l'arrière-pays. Il en résulte la constitution d'une région économique où le hub exerce une force cohésive sur l'ensemble de son aire d'influence et où le système de transport permet une réduction des distances et du temps de production à l'intérieur de la région. Le hub, qui accueille les activités commerciales de l'industrie et des services, s'impose ainsi en « guichet unique » de l'EMR au sein de l'économie mondialisée. L'EMR peut également être internationale. Celle de Singapour correspond à une zone qui s'étend jusqu'à Johor en Malaisie et aux îles Riau en Indonésie. Singapour y fait fonction de hub, Johore

de nœud de production et de distribution, et Riau procure les services de production et d'extraction [RODRIGUE, 1994].

Appliquées au tourisme, les notions de tourisme par point d'entrée et d'EMR attribuent à la ville qui fait fonction de porte d'entrée régionale un positionnement bien plus stratégique que celui d'un simple hub, dont elle constitue une variante approfondie, et dont la dimension territoriale est bien plus affirmée. La question du transport est au centre de l'analyse : ce qui fait la force d'attraction de ces points d'entrée pour le tourisme, c'est qu'ils proposent une offre multimodale qui permet d'assurer la distribution des touristes à différentes échelles, par le biais d'un transfert modal : à l'échelle locale (route, bateau), à l'échelle nationale (route, train et bateau) et à l'échelle régionale (vers des aéroports secondaires) [LOHMANN, 2003]. Pour Singapour, les bénéfices sont loin d'être seulement ceux de structurer la distribution des flux touristiques dans son EMR, et de rentabiliser son offre de transport et de logistique. La cité s'est progressivement accaparée une part importante de la valeur ajoutée du tourisme : elle intègre le tourisme dans sa politique économique (investissement, création de centres de formation au tourisme), elle exporte son expertise touristique dans la région (management hôtelier, formation, consulting, etc.) et elle élabore des accords de coopération avec les pays voisins. Tou Chuang Chang en déduit que les interactions entre régionalisation et tourisme sont réciproques : alors que le tourisme renforce le processus de régionalisation, la régionalisation renforce la position et l'influence des points d'entrée dans le tourisme régional [CHANG, 1998]. Les notions de tourisme par point d'entrée et d'EMR seront mobilisées dans la suite de cette recherche, car elles constituent un outil d'analyse utile pour comprendre le rôle des firmes touristiques dans le développement du tourisme dans les pays du Sud.

La recherche sur la régionalisation du tourisme en Asie ne s'est pas concentrée sur le rôle du secteur privé. Comme pour la régionalisation européenne, c'est la dimension publique de la régulation qui a suscité l'intérêt des observateurs [ANASTASIOU ET DE SAUMAREZ, 2006 ; RAVINDER, 2008]. Les études sur le sujet sont surtout consacrées à l'Asean. Depuis 1992, où s'est tenue l'initiative « Visit ASEAN year », les pays membres du groupement régional ont progressivement développé une politique touristique à échelle régionale, limitée dans un premier temps et à des opérations de marketing et de promotion. En 1997, la première conférence des ministres du tourisme de l'ASEAN a été l'occasion de préciser la stratégie régionale, dont le premier objectif serait de lever les obstacles au tourisme intra-régional : exemption de visas pour les nationaux de l'Asean, infrastructures transnationales, accords aériens *Open Sky*, abolition des taxes aéroportuaires entre les pays membres [EAST ASEAN GROWTH AREA, 2004]. Par ailleurs, une campagne de promotion de la région en tant que destination unique a été lancée, par laquelle la région s'engageait à mener une montée en gamme généralisée de l'offre, à harmoniser la

délivrance des visas aux voyageurs, et à améliorer la mise en réseau et accessibilité *via* les technologies de l'information et de la communication. D'autres initiatives originales ont vu le jour plus tardivement, comme la création du « Visit Asean Pass », destiné aux ressortissants coréens, japonais et chinois, à qui il offre des réductions sur le transport aérien aux touristes visitant au moins trois pays de l'Asean. Plus récemment, les autorités régionales ont cherché à approfondir la cohérence touristique de la destination en facilitant l'accessibilité auprès des marchés sources, par exemple en signant avec Moscou un accord d'abolition des visas pour les touristes russes et en entreprenant des négociations d'accord *Open Sky* avec la Chine. Pour Olivier Dehoorne, cette expérience montre que le tourisme, en contribuant à structurer l'espace régional, en provoquant l'ouverture et la valorisation des territoires et en densifiant les flux d'hommes et d'argent intra-régionaux, constitue une composante à part entière de l'intégration est-asiatique [DEHOORNE, 2004].

Enfin, un autre cas asiatique a été analysé : la stratégie touristique de la sous-région du Grand Mékong, qui est considérée comme l'expérience la plus réussie d'intégration touristique dans cette région du monde [RAVINDER, 2008]. La région du Grand Mékong (GMS) constitue l'un des « triangles de croissance » défini par l'Asean – les triangles de croissance sont l'équivalent des Euro Régions. Il est constitué des pays dans lequel coule le fleuve Mékong, c'est-à-dire du Myanmar, de la Thaïlande, du Laos, du Cambodge et du Viêtnam, ainsi que des provinces chinoises du Yunnan et du Guangxi [Carte 6].

En 2001, un groupe de travail sur le tourisme a été constitué. Composé des représentants du secteur public et du secteur privé de chaque pays, il s'est réuni annuellement pendant une période de 5 ans, afin de définir les objectifs d'une stratégie touristique d'échelle régionale. Le but qui a été défini était de créer les conditions pour élargir les marchés touristiques nationaux des pays membres, considérés comme trop étroits, à une échelle régionale, plus propice à un développement massif du tourisme [CROES, 2006]. Cet élargissement a été conçu sur le plan de la régulation en premier lieu : le GMS s'est proposé de créer une zone touristique à la fois cohérente sur le plan de l'offre (gestion du patrimoine culturel, niveau de qualité des hébergements) et homogène sur le plan réglementaire (douanes et visa, transports, réglementation administrative et environnementale, incitations au secteur privé), afin de doper les investissements régionaux et de faciliter la création d'offres transnationales (il a par exemple été demandé aux tour-opérateurs de créer des packages GMS, qui font traverser plusieurs pays aux touristes).



**Carte 6 : La région du Grand Mekong (Source : Mekong Tourism)**

En 2006, au terme des cinq années de réflexion sur les moyens d'atteindre ces objectifs, le groupe a élaboré un plan de développement touristique régional qui se décline en sept volets de coopération : 1) le marketing du GMS comme destination unique ; 2) l'amélioration des capacités en gestion et en ressources humaines ; 3) la gestion des impacts culturels et sociaux ; 4) la promotion du tourisme pro-poor ; 5) l'encouragement des partenariats public-privé ; 6) la facilitation des mobilités ; 7) le développement des infrastructures. Le plan a ensuite été soumis à la Banque Asiatique de Développement, qui a accepté de financer la majeure partie du projet sur une période de dix ans. Les gouvernements, le secteur privé et plusieurs agences de développement ont également contribué au financement du plan, qui a mobilisé au total 440 millions de dollars. Bien que 85% des fonds récoltés soient censés être consacrés au développement d'infrastructures liées au tourisme [ADB, 2006], de nombreuses actions ont été initiées dans les autres domaines : visa unique pour l'entrée dans les pays du GMS pour les

ressortissants des pays tiers, simplification des passages douaniers, valorisation et préservation du patrimoine, etc. Ravi Ravinder tire plusieurs conclusions de cette expérience, qui, à mi-parcours, a enregistré de nombreuses réalisations. Premièrement, la stratégie touristique du GMS n'entre pas en contradiction avec celle de l'Asean, auquel les pays du GMS appartiennent, car elle se télescope à elle plus qu'elle ne la concurrence. Deuxièmement, son succès repose autant sur le financement massif de l'ADB que sur le volontarisme avec lequel les pays impliqués coopèrent dans l'exécution du plan et que sur le fait qu'un leader – la Thaïlande, en l'occurrence – en organise la mise en œuvre. Troisièmement enfin, la flexibilité de la stratégie permet d'éviter d'affronter des problèmes insolubles (la province chinoise du Yunnan, par exemple, ne participe pas au programme d'harmonisation des visas), et de ne pas confronter les parties prenantes à l'échec et au découragement [RAVINDER, 2008].

Dans le cas de l'Europe comme dans celui de l'Asie, le rôle des firmes touristiques dans l'intégration régionale n'a donc pas fait l'objet d'analyses approfondies. Plusieurs recherches sur les interactions entre tourisme et régionalisation mentionnent l'importance, en Europe comme en Asie, des multinationales spécialisées dans le tourisme de masse dans le développement touristique régional [WILLIAMS ET SHAW, 1994 ; ANASTASIADOU ET DE SAUMAREZ, 2006 ; PAGE, 2004 ; RAVINDER, 2006]. Mais elles se limitent à signaler le rôle, perçu comme déterminant, de leurs investissements dans l'édification de l'offre. Ce travail doctoral se propose de combler cette lacune, en analysant la manière dont les stratégies internationales des firmes touristiques contribuent à renforcer le processus d'intégration régional dans lequel elles opèrent. Il convient d'abord pour cela de présenter les stratégies d'internationalisation des firmes, et les conditions dans lesquelles elles les mettent en œuvre.

## CHAPITRE 2

### LE TOURISME EUROMAGHREBIN : UNE APPROCHE ACTUALISEE

Ce chapitre est consacré au rôle du tourisme dans l'intégration euromaghrébine, c'est-à-dire dans le renforcement des échanges entre les pays de l'Union européenne, le Maroc et la Tunisie. L'Algérie, qui ne fait pas partie du champ d'investigation de cette thèse, est toutefois évoquée, parce qu'elle représente un marché émetteur de touristes vers ses deux voisins, et que ces flux s'articulent à ceux des flux européens, renforçant de la sorte la cohérence de l'espace touristique maghrébin et, partant, de l'espace touristique euromaghrébin.

La première partie du chapitre portera sur les modèles géographiques de la diffusion du tourisme, et sur la manière dont ils peuvent s'appliquer à la région euro-méditerranéenne. Elle montrera que ce sont jusqu'à présent les modèles Centre-Périphérie, indissociables de la théorie économique de la dépendance du Sud envers le Nord, qui ont prévalu dans l'analyse du marché touristique régional. Dans cette perspective, les firmes touristiques européennes étaient considérées comme les principaux vecteurs des échanges touristiques. La deuxième partie présentera l'histoire et les spécificités du développement touristique de la Tunisie et du Maroc. Ces analyses permettront de faire le lien entre les modèles présentés dans la partie précédente, qui fournissent effectivement des explications sur la structure actuelle des territoires touristiques de ces pays, et la tournure qu'y prend, dans la période actuelle, le développement du tourisme, notamment en matière de gouvernance.

La troisième partie du chapitre montrera que les modèles Centre-Périphérie doivent aujourd'hui être remis en cause à la lueur des évolutions récentes. Les flux qui traversent l'espace touristique euromaghrébin se sont complexifiés, à la fois dans leur dimension Nord-Sud et dans leur dimension Sud-Sud. Les grandes firmes touristiques sont qui constituaient les principaux agents du développement touristique, ne sont plus les seuls vecteurs d'intégration régionale par le tourisme. Le transport aérien et les nouveaux types de mobilités touristiques qui alimentent les flux régionaux sont des facteurs d'intégration. Enfin, après avoir établi que les firmes touristiques ne sont plus aujourd'hui que les coproductrices de l'intégration touristique euromaghrébine, je



présenterai l'hypothèse selon laquelle leur mode de production est comparable à celui des firmes industrielles. C'est dans ce cadre théorique que s'inscrira la démonstration, dans les deux parties suivantes de la thèse, du rôle que ces acteurs jouent dans le processus multidimensionnel d'intégration par le tourisme.

## **1. Un Maghreb touristique sous « domination » européenne ?**

L'espace méditerranéen a connu un développement touristique important à partir des années 1960, en Europe (France, Espagne, Grèce) comme sur la rive sud de la Méditerranée (Tunisie, Egypte), au détriment des destinations traditionnelles de l'Europe nordique et alpine. L'un des facteurs explicatifs de la consécration de cet espace comme principal bassin de réception du tourisme européen est sociologique. Il relève de la construction sociale du tourisme. Les travailleurs européens enrichis, aux modes de vie tertiariés et urbanisés, ont progressivement été conduits à entrer dans la société des loisirs et des vacances [MONTANARI ET WILLIAMS, 1995 ; ÉQUIPE MIT, 2002]. Le désir de quitter la vie quotidienne, rendu réalisable par l'organisation par les tour-opérateurs du marché du tourisme de masse (voyage à forfait, charters), a favorisé le développement des zones méridionales périphériques de l'Europe, en lien avec les évolutions de l'économie européenne. Georges Cazes cite à ce propos Henri Lefebvre : « *Le pourtour de la Méditerranée devient espace de loisirs pour l'Europe industrielle. C'est un cas remarquable d'une production d'espace qui se poursuit par différence interne au mode de production... le pourtour de la Méditerranée entre ainsi dans la division sociale du travail, une néo-colonisation s'y installe, économiquement et socialement, architecturalement et urbanistiquement...* » [CAZES, 1993 : 94].

Les espaces touristiques Nord-Sud, dont fait partie l'espace euromaghrébin, ont fait l'objet, dans les dernières décennies, de plusieurs tentatives de modélisations géographiques et économiques, qui mettent pour la plupart en avant la logique Centre-Périphérie, caractéristique des écoles de pensée marxistes. À première vue, les statistiques sur les mobilités touristiques internationales ont donné raison, et donnent encore raison, à ce type d'approche en matière de géographie régionale, dans la mesure où le tourisme apparaît schématiquement comme une activité auréolaire : l'intensité de fréquentation touristique au départ d'un point émetteur décroît à mesure que les flux s'éloignent du point d'origine. Les touristes fréquentent d'abord leur environnement immédiat

(leur région administrative, leur pays) avant d'entrer dans une phase d'internationalisation proche (les pays du voisinage), puis lointaine (pays non limitrophes). Georges Cazes a établi une classification par type de destination qui intègre ce découpage scalaire. Selon lui, l'étude des flux émetteurs des pays développés montre la prépondérance des destinations limitrophes, une part minoritaire de destinations lointaines et, dans l'espace intermédiaire, l'importance des destinations de moyenne, qui « *correspondent au "bassin de réception" dominant, à "l'aire de retombée privilégiée" des pays émetteurs* » [CAZES, 1993]. Il s'inscrit dans la gradation développée par Jean-Marie Miossec dans les années 1970, selon qui le monde s'ordonne en « ceintures de loisirs concentriques » qui se succèdent en fonction de critères quantitatifs : 1) au Centre, les pays de tourisme international volumineux, varié, complexe, et à puissant tourisme national ; 2) une première ceinture périphérique avec des types de tourisme variés ; 3) des espaces défrichés récemment et inégalement ; 4) des pays où le tourisme international est réduit ou refusé [MIOSSEC, 1976].

Le Maghreb correspond à l'« espace intermédiaire » de la classification de Georges Cazes, dans lequel la rive sud s'est imposée comme le « bassin de réception » des pays développés européens. Ce bassin touristique, comme les autres bassins Nord-Sud, est caractérisés par « *une structuration spatiale en auréole grossièrement concentriques d'une multitude de récepteurs autour d'un nombre très limité de puissants émetteurs (noyaux, centres, pôles de gravitation) ; et une évidente situation de dépendance de ces espaces vis-à-vis des clientèles, des moyens d'accès, des interventions financières et techniques, dirigés par les nations émettrices* » [CAZES, 1993]. Pour l'auteur, le développement touristique de ces régions serait conditionné par leur histoire, qui détermine la prédominance des accords de coopération, fondés sur la perpétuation des « préférences impériales », et la suprématie des anciennes métropoles dans les stocks d'IDE touristiques des pays d'accueil. Georges Cazes introduit ainsi dans l'analyse la dimension « néo-colonialiste » de la domination Nord-Sud, qui constituait l'une des préoccupations principales de sa géographie du développement.

En géographie économique, ce modèle s'inscrit dans la théorie marxiste de la domination, dont la *Géographie du Capitalisme* de David Harvey expose l'argumentaire [HARVEY, 2008]. Dans cet ouvrage, l'auteur propose de mettre en lumière la dimension spatiale du capitalisme, en fondant son analyse sur la question de la circulation du capital, qui constitue selon lui un puissant déterminant de l'organisation spatiale des territoires. Pour lui, les logiques spatiales du capitalisme sont déterminées par la recherche du profit, et donc par la réduction des coûts de production et l'écoulement de la production, et par l'accumulation de capital permise par le profit. Pour soutenir ce système, le capitalisme doit pouvoir s'appuyer sur une « cohérence régionale », c'est-à-dire sur un agencement fonctionnel des facteurs de production, du marché de la

consommation, des structures de l'offre et de la demande de travail et des infrastructures physiques et sociales. La dimension spatiale de cette cohérence est prééminente, dans la mesure où le capitalisme cherche systématiquement à « *créer un paysage social et physique à son image, adéquat à ses besoins à un moment donné* » [HARVEY, 2008 : 88]. Lorsque cette cohérence régionale est déséquilibrée, par exemple à cause de la hausse de la demande sociale des travailleurs, on assiste à une crise de « suraccumulation », caractérisée par l'impossibilité d'écouler les surplus de production, et qui oblige le capitalisme à chercher dans l'espace d'autres possibilités d'accumulation et de profit, soit dans une perspective d'écoulement de la production, soit dans une perspective de réduction des coûts de production. D'où le caractère fondamentalement expansionniste du capitalisme, et la poursuite du « spatial fix »<sup>26</sup> qu'il sous-tend.

A cette logique expansionniste se combine une logique technologique, qui conduit le capitalisme à se servir des innovations technologiques et organisationnelles comme un moyen d'améliorer ses profits et ses opportunités d'accumulation, notamment en émancipant la production de sa dépendance envers l'espace, c'est-à-dire ces contraintes géographiques liées à la disponibilité en forces de travail, en matières premières, en sources d'énergie, en biens intermédiaires, etc. Cette quête de fonctionnalité spatiale, dont l'urbanisation industrielle est l'une des réponses, explique que « l'histoire du capitalisme [soit] marquée par de spectaculaires réductions du temps et du coût du mouvement, ainsi que par le progrès de la continuité des flux » [HARVEY, 2008]. David Harvey fait allusion à l'ouverture des nouveaux marchés et à l'éclatement spatial des systèmes productifs des firmes multinationales. Pour lui, cette double évolution a une incidence forte sur les rapports de domination entre le Centre et la Périphérie, c'est-à-dire entre le Premier et le Tiers-monde. Par la capacité technologique à réduire les coûts-distances, le capitalisme moderne est plus que jamais apte à user des différentiels spatiaux entre ces deux mondes, en organisant sa propre division territoriale du travail ; mieux, c'est ce nouveau « spatial fix » qui conditionne provisoirement sa survie<sup>27</sup>.

Ces modèles géographiques font écho, dans l'économie, à la théorie de la dépendance. Ce paradigme a été énoncé la première fois par l'économiste Samir Amin en 1967, en réponse à la théorie de la modernisation, dominante à l'époque, qui postulait que toutes les sociétés suivent une évolution du traditionnel au moderne, de l'agriculture à l'industrie, du rural à l'urbain, etc. [AMIN, 1967]. Les partisans de la théorie de la modernisation, à l'image de Walt Withman Rostow [1961] qui en fut le précurseur, considéraient que seul un rythme soutenu de croissance

---

<sup>26</sup> Voir définition en introduction.

<sup>27</sup> David Harvey affirme en effet que les possibilités d'accumulation de n'importe quel type de capital étant toujours finies, le problème de la suraccumulation voue nécessairement le capitalisme à une fin.

économique permet le développement d'un pays vers la modernité. Dans une perspective de soutien au développement des pays du tiers-monde, il était alors préconisé de favoriser le « décollage » (*take-off*) de l'économie de ces pays, notamment par l'établissement de pôles industrielles d'où puissent, par propagation dans les secteurs connexes, se diffuser les effets bénéfiques de la croissance économique. Le tourisme était alors envisagé comme l'un de ces pôles de croissance potentiel, pour les dépenses touristiques, les emplois et les effets d'entraînement qu'il occasionnerait.

À la fin des années 1960, devant le constat de la croissance fulgurante du tourisme international, l'accent a été mis sur les impacts socio-environnementaux du tourisme [MOWFORTH ET MUNT, 1998]. En contrepoint à la théorie de la modernisation, est apparue, dans le cercle des économistes marxistes, la théorie de la dépendance. Ses défenseurs posaient que le sous-développement ne résulte pas des particularités socio-économiques des pays moins développés, comme le suggère la théorie de la modernisation, mais de structures économiques, politiques et institutionnelles, internes et externes, qui les tiennent dans une position de dépendance vis-à-vis des pays développés. Autrement dit, les relations économiques et politiques globales sont telles que les États les plus puissants et les plus riches exploitent les États les plus faibles et les plus périphériques avec l'appui des élites locales, limitant ainsi les opportunités pour les pays moins développés et entretenant le rapport Centre-Périphérie. Le sous-développement est ainsi expliqué comme un système capitaliste de relations interétatiques asymétriques, le plus souvent déterminé par les anciens liens coloniaux, dans lequel les pays en développement ne sont pas en mesure de sortir d'un état de dépendance économique envers les pouvoirs capitalistes industriels. En 1973, Yves Lacoste a remis en question la dimension interétatique de cette domination, en affirmant que les rapports de domination impliquaient des acteurs non étatiques du Nord, mais également du Sud, et qu'il convenait de ce fait de prendre garde à la tentation du clivage Premier/Tiers monde [LACOSTE, 1973]. À sa suite, de nombreux chercheurs ont effectivement relativisé le rôle des États dans l'organisation de la dépendance. Dans le tourisme, ils ont insisté sur le rôle des firmes occidentales et des touristes occidentaux dans le maintien de ces rapports asymétriques entre le Nord et le Sud [BRITTON, 1982a ; 1982b ; BASTIN, 1984 ; NASH, 1989 ; MOWFORTH ET MUNT, 1998].

À y regarder de plus près, et avec plusieurs décennies de recul, la « dépendance » de la Tunisie et du Maroc au « Centre » européen doit faire l'objet d'une discussion. Comment expliquer, par exemple, l'éclatement de l'espace touristique maghrébin, qui se traduit par l'alternance, sur l'axe Est-Ouest nord-africain, entre pays touristiques et pays non touristiques (Égypte-Libye-Tunisie-Algérie-Maroc) ? Cette situation ne révèle-t-elle pas que le développement touristique de ces pays s'explique avant tout par l'histoire et par les postures géopolitiques de ces États vis-à-vis de

l'Europe, et plus particulièrement vis-à-vis des anciens colonisateurs ? Alors que l'Algérie et la Libye se sont toujours fermées au tourisme, la Tunisie et le Maroc ont fait le choix d'appliquer des politiques touristiques en entente avec les pays du Nord. Le développement touristique, il est vrai, y a conduit à une forte dépendance de ces pays envers le tourisme européen. Mais il s'agissait au départ d'une dépendance assumée, motivée à la fois par des stratégies géopolitiques et par la quête de souveraineté nationale. Loin d'être envisagée comme une « soumission », la captation du tourisme européen a été dès le départ conçu, par les deux pays, comme un moyen de s'affranchir de la colonisation et de s'affirmer à l'échelle régionale.

### *1. 1. Des politiques touristiques volontaristes*

De l'ensemble des pays de la rive sud de la Méditerranée, et du Maghreb par voie de conséquence, la Tunisie est le premier à avoir initié un développement touristique, sitôt l'Indépendance proclamée. Son développement touristique s'est annoncée dès les années 1920, à l'époque où la métropole projetait de faire de Tunis une station d'hivernage qui soit apte à concurrencer Alger et le Caire, mais le tourisme ne s'y est développé sous sa forme « industrielle » qu'à compter de en 1956. Depuis lors, trois phases distinctes ont rythmé le développement touristique du pays : le décollage (1957-1972) ; l'essor (1972-2000) ; la crise (2000 jusqu'à aujourd'hui).

La mise en tourisme de la Tunisie procède, à l'origine, d'une stratégie nationale, élaborée dans le contexte de la décolonisation, à une période où les dirigeants de la Tunisie indépendante devaient faire fonctionner un pays dont l'économie était déstructurée, déséquilibrée, et fortement dépendante de la France. Au lendemain de l'Indépendance, la Tunisie effectuait la quasi-totalité de ses dépenses de consommation dans l'ancienne métropole. Il en résultait que la balance commerciale tunisienne présentait un très fort déficit en faveur de la France, qui, à l'heure de l'Indépendance, constituait pour les autorités, une menace à la viabilité du projet national. Le besoin urgent de compenser ce déficit commercial, qui impliquait d'accroître les entrées de devises dans le pays, a d'emblée été attaché au projet de moderniser une économie reposant largement sur le secteur primaire. La valorisation du secteur tertiaire constituait une priorité dans la stratégie de développement des premières années d'indépendance, et le tourisme s'est très vite présenté aux autorités comme une activité à expérimenter. À l'approche des années 1960, la conjoncture régionale y était entièrement favorable : le tourisme européen était en plein boom, et l'offre touristique de la Côte d'Azur et de l'Italie balnéaire arrivait à saturation. En outre, les

premiers établissements touristiques tunisiens – quelques cases édifiées au début des années 1950 – rencontraient un succès manifeste. Stimulés par ces bons augures et confortés par la prospective touristique, qui présageait un essor considérable des flux dans l'espace méditerranéen, les dirigeants tunisiens étaient également séduits par le fait que le tourisme, par ses effets d'entraînement, pouvait contribuer au développement territorial de l'ensemble du territoire tunisien. Dès 1961, le gouvernement a donc décidé de s'aventurer dans le tourisme, auquel il a donné une belle part au sein du premier document de planification économique national, les « Perspectives décennales 1962-1971 ».

Instigateur de ce démarrage touristique, l'État a assumé seul les actions et les investissements nécessaires au lancement de l'activité. En plus d'avoir identifié et aménagé les premières zones touristiques, qui, du reste, sont restées par la suite les hauts lieux du tourisme tunisien (zones de Tunis, de Hammamet-Nabeul, de Sousse-Monastir et de Zarzis-Djerba), il a également acquis des terrains, fait bâtir les premières unités hôtelières, pris en charge la formation du personnel et financé la promotion de cette offre nouvelle. Les grands organismes touristiques publics ont également vu le jour à cette période, avec la création, en 1958, de l'Office National du Tourisme et du Thermalisme (ONTT), chargé de la tutelle du secteur, et de la Société hôtelière touristique tunisienne (SHTT), chargée de la construction des hôtels nationaux et de leur gestion. L'importance des moyens accordés à cette mise en tourisme et la détermination des autorités ont permis l'enclenchement d'un processus de développement spectaculaire. Entre 1962 et 1968, près de 15 millions de dinars ont été investis par l'État, 35 000 lits ont été construits, le nombre de touristes internationaux a été multiplié par huit (de 50 000 à 400 000) et 15 000 emplois ont été créés<sup>28</sup>. Le démarrage touristique a été soutenu par le secteur privé : par les tour-opérateurs européens, qui ont promu avec dynamisme la destination naissante<sup>29</sup>, et par les opérateurs tunisiens, qui ont rapidement relayé l'État en matière d'investissement hôtelier.

La dynamique sectorielle lancée, les autorités tunisiennes ont rapidement pris le parti d'associer le secteur privé au développement touristique. À l'heure où les besoins en hébergement touristique devenaient de plus en plus importants, le caractère fortement capitalistique de l'investissement hôtelier présentait deux inconvénients pour le gouvernement tunisien. D'une part, il entraînait en contradiction avec les principes socialistes de l'idéologie destourienne prônée par Ahmed Ben Salah. D'autre part, l'immobilisation de capitaux aurait empêché l'État de libérer les investissements publics requis impérativement dans d'autres secteurs. La cherté du

---

<sup>28</sup> Mohamed Souissi, *Le tourisme international en Tunisie : vers de nouvelles formes et la réorganisation de l'espace touristique*, thèse de doctorat, sous la direction de Guy Chemla, Paris-Sorbonne, 2007, p. 86.

<sup>29</sup> Par le biais d'investissements et de la promotion de la destination auprès de leurs clients. Ahmed Smaoui, « Le développement du tourisme en Tunisie et le rôle des organisateurs de voyage à l'étranger », in Jean-Luc Michaud (dir.), *Tourisme : chance pour les économies, risques pour les sociétés*, Nelle Encyclopédie Diderot, PUF, 1992.

développement hôtelier a donc valu au secteur touristique d'échapper à la politique de collectivisation qui touchait l'ensemble des autres activités économiques. Le tourisme s'est vu accorder un régime d'exception, propice à l'investissement privé, qui consistait, entre autres, dans l'octroi de crédits bancaires aux promoteurs et la mise à disposition de terrains à des conditions avantageuses. Cette spécificité a progressivement fait du tourisme le « secteur refuge » des investisseurs tunisiens, qui bénéficiaient, en matière d'entreprise privée, d'une autonomie inaccessible dans d'autres domaines d'activité. Le tourisme a absorbé la majeure partie des capitaux privés tunisiens des années 1960 : durant cette décennie, 72 millions de dinars d'investissements privés sont allés au secteur touristique, contre 29 millions seulement au secteur de l'industrie manufacturière. Au total, 70% des 100 millions de dinars investis dans le tourisme entre 1960 et 1970 provenaient d'opérateurs privés. L'État avait réussi à transmettre le relais de l'investissement touristique aux acteurs privés [MIOSSEC, 1996 : 549].

La mobilisation des acteurs privés n'était pas pour autant le signe d'une véritable libéralisation du secteur touristique. D'une part, les promoteurs en question continuaient de se heurter aux contraintes d'un modèle économique national relativement fermé (lourdeur des procédures d'importation, coûts des délais d'action, absence de régulation foncière, etc.). D'autre part, l'État exerçait en sous-main un contrôle vigilant sur l'investissement, puisque le capital levé par ces opérateurs provenait dans son intégralité de banques nationales, comme la Société Tunisienne de Banque puis la COFITUR<sup>30</sup>, qui occupaient une place prépondérante dans le montage et la réalisation des projets. En outre, l'initiative privée se cantonnant au départ aux projets hôteliers de grande envergure, l'investissement touristique restait l'apanage d'une poignée de grands promoteurs, issus pour la plupart de grandes familles de notables et de commerçants des différentes régions du pays.

Ce n'est qu'au cœur des années 1970, lorsque le tourisme a cessé d'être la première source d'entrée de devises dans le pays (en 1974, l'industrie pétrolière est passée à la première place), que l'État tunisien a entrepris de hausser d'un cran la libéralisation de l'action privée dans le secteur. Confrontées à la pression oligopolistique des pionniers des années 1960, et faisant face au délaissement de l'investissement touristique au profit de secteurs devenus plus rentables (pétrole, textile, confection), les autorités ont cherché à diversifier les sources d'investissement dans le tourisme, dont l'essor, en revanche, ne tarissait pas. À la faveur de certaines concessions, de nouveaux acteurs privés, nationaux et internationaux, ont pu entrer en jeu. Les banques ont accordé d'importants crédits à bas coûts à des promoteurs tunisiens plus modestes que ne l'étaient leurs précurseurs de la décennie précédente. Disposant de ressources financières acquises dans les

---

<sup>30</sup> Face au succès du tourisme, la création d'une institution financière spécialisée est vite devenue une nécessité. En 1969, est créée la COFITUR, établissement financier spécialisé dans le financement des projets touristiques.

secteurs du commerce, de l'agriculture ou de l'industrie, ces « jeunes entrepreneurs » ont élaboré des projets touristiques de moindre ampleur, mais dans des domaines plus divers, comme l'animation, la restauration, le transport et autres services touristiques, étoffant progressivement l'offre touristique tunisienne au niveau local.

Plus décisive encore a été la promotion de l'investissement touristique étranger. Ce choix a été fait dans le contexte d'après le choc pétrolier de 1973, à une période où la rente pétrolière des pays arabes commençait à grossir considérablement. La Tunisie s'est alors rapprochée d'investisseurs du Golfe (Abou Dhabi, Koweït, Arabie Saoudite, etc.), en vue de créer de nouveaux partenariats de développement. Grâce à des incitations attrayantes, comme des dégrèvements fiscaux, des exonérations d'impôts sur les bénéfices, des facilités d'accès à la propriété foncière, le gouvernement tunisien a convaincu ces financeurs arabes d'investir massivement dans des opérations touristiques en Tunisie<sup>31</sup>, qui ont été réalisées dans le cadre de projets institutionnels (aménagements) et de sociétés mixtes associant des banques et des opérateurs nationaux (portage). Ces participations ont assuré la poursuite de l'essor du tourisme tunisien jusque dans les années 1990<sup>32</sup>.

En contrepoint, les opérateurs européens ont également exercé une influence cruciale à partir des années 1970. Tandis que les investissements en provenance du Golfe ont été destinés essentiellement à la construction d'infrastructures touristiques, les acteurs européens se sont plutôt concentrés sur la commercialisation de l'offre tunisienne, en s'associant à la création d'agences réceptives et d'entreprises de transport locales. Ces partenariats commerciaux, qui se sont approfondis à proportion que se sont massifiés les flux de touristes européens, ont favorisé la professionnalisation des opérateurs locaux, et contribué à la densification, à la structuration et à la consolidation de tissu des entreprises touristiques tunisiennes.

Le développement touristique, en occasionnant les premières expériences de privatisation et de libéralisation de l'économie tunisienne, a entraîné deux conséquences principales. Premièrement, la promotion de l'initiative privée a donné naissance, chez une frange de plus en plus importante d'entrepreneurs tunisiens, à un esprit capitaliste endogène qui s'est diffusé par la suite, à mesure que ces entrepreneurs s'enrichissaient et diversifiaient leurs investissements, dans d'autres secteurs d'activité<sup>33</sup>. Deuxièmement, l'entrée d'investissements touristiques étrangers et l'établissement de partenariats commerciaux internationaux a permis à la Tunisie de s'intégrer en

---

<sup>31</sup> Par exemple, entre 1976 et 1990, les hommes d'affaires koweïtiens ont investi plus de 100 millions de dollars dans le tourisme tunisien, notamment à travers le Consortium tuniso-koweïtien de développement (CTKD), firme spécialisée dans le développement touristique (hôtellerie, transports, services, etc.) [MIOSSEC, 1996].

<sup>32</sup> On estime que plus de la moitié des projets touristiques réalisés dans le pays dans la décennie 1980 était liée au financement arabe [SOUISSI, 2006].

<sup>33</sup> Cf. *infra*, chapitre 7.



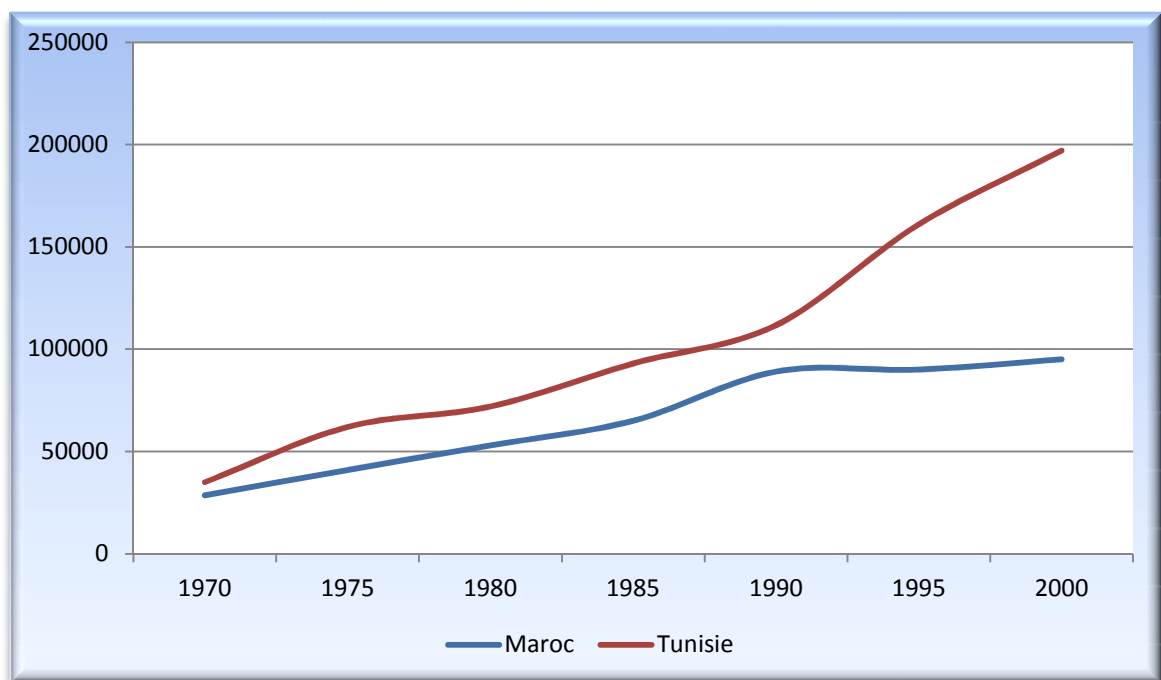
profondeur dans l'économie régionale. Les liens qui se sont tissés entre les agents économiques locaux et ceux de la région, ainsi que la perte d'influence de l'encadrement dirigiste de l'État tunisien ont amplement favorisé l'insertion du pays dans le système des échanges mondiaux [WEIGERT, 2012c].

Le tourisme au Maroc a commencé à l'époque du protectorat français, comme cela a été le cas dans les autres pays du Maghreb. À l'Indépendance en 1956, le nouvel État marocain faisait face à une situation similaire à celle de la Tunisie à la même époque, caractérisée par la prédominance des secteurs économiques traditionnels – l'agriculture et l'artisanat comptaient pour 70% de l'activité économique du pays [HILLALI, 2007]. Dans ces conditions, les autorités ont tenté de promouvoir le tourisme en tant qu'activité économique favorable au développement du pays, en procédant, dès le début des années 1960, à l'aménagement touristique de la façade méditerranéenne dans le cadre d'un plan quinquennal. Après une dizaine d'années, l'échec de plans d'industrialisation, qui se sont heurtés à l'inadaptation des sociétés rurales à l'emploi industriel, l'État marocain a érigé le tourisme en deuxième secteur prioritaire après l'agriculture. La mise en place de zones touristiques à aménager en priorité (ZAP), centrées sur un segment balnéaire jusqu'alors inexploité, et qui bénéficiaient d'investissements publics, a favorisé le décollage du tourisme. Entre 1961 et 1973, le nombre d'arrivées internationales est passé de 150 000 à 1,2 millions.

Dans la décennie 1970, l'État marocain continue d'investir dans le tourisme, notamment en redéfinissant, en 1976, les missions de l'Office National Marocain du Tourisme (OMNT), auquel est confiée la gestion de la part nationalisée du parc hôtelier. Jusqu'au milieu des années 1970, le développement touristique avait été structuré autour d'une offre haute et milieu de gamme, destinée aux classes aisées d'Europe, avec la création notamment de circuits culturels dans les villes impériales, qui se combinaient aux séjours balnéaires. Avec l'essor des arrivées internationales dans le pays, et s'inspirant de l'exemple espagnol et tunisien, les autorités ont infléchi leur politique touristique en faveur d'un tourisme de masse, estimé propice à l'entrée de devises, à la création d'emplois et au développement régional. C'est à cette période que la station balnéaire d'Agadir, qui existait depuis une dizaine d'années, se développe en tant que principal pôle balnéaire du pays. Malgré le succès rapide de la destination Agadir, le choix de privilégier le tourisme de masse, qui a été pris dans une période de ralentissement de la croissance touristique, s'est révélé peu concluant. Les années suivantes ont vu enregistrer les premières baisses d'investissement touristique.

Par ailleurs, l'État marocain a été soumis à partir des années 1970 à des pressions aussi bien exogènes (conflit du Sahara occidental) qu'endogènes (« années de plomb » des années 1970, chute du cours du phosphate en 1976, crise macro-économique des années 1980 ayant conduit à la

mise en place d'un Plan d'Ajustement Structurel). Diverties du développement économique, les autorités n'ont pas réussi à trouver un équilibre entre développement planifié et autonomie du secteur privé. Entre 1978 et 1993, trois plans de développement touristique ont été élaborés. Ces politiques segmentées et contrôlées par un État sécuritaire se sont révélées impropres à créer une dynamique d'ensemble, et n'ont pas permis au pays de doper l'essor touristique annoncé par le succès des années 1970 [HILLALI, 2007]. En 1993, le Maroc renonce à la planification pour inaugurer la privatisation et la libéralisation du secteur touristique. Mais les lourdeurs structurelles, l'endettement des établissements publics et la conjoncture internationale ont fini par entraîner une stagnation de l'arrivée de touristes internationaux et une baisse des investissements touristiques. Avec une offre touristique vieillie et une concurrence méditerranéenne accrue, le pays n'a réussi à attirer que 254 millions de dirhams d'investissements en 1996, alors que sur la période 1985-1995, le tourisme avait absorbé, en moyenne, 900 millions de dirhams d'investissements par an [BERRIANE, 2010 : 67]. À la fin des années 1990, après que le pays a nettement décroché de ses concurrents, dont la Tunisie [graphique 1], la situation a convaincu les autorités de redonner la priorité au tourisme, et d'élaborer pour la première fois une politique globale de développement touristique.



**Graphique 1 : Évolution des capacités hôtelières au Maroc et en Tunisie (Source : HILLALI, 2007)**

## 1. 2. La domination a fait son temps

Affirmer que les modèles géographiques et économiques de la domination ont fait leur temps ne revient pas à dénier la pertinence de leur argumentation, même si les successeurs de leurs concepteurs les remettent dorénavant en cause. C'est simplement signaler que ces théories sont fortement marquées par l'un des courants dominants – l'école marxiste – de l'époque où elles ont été élaborées, et par leur opposition au paradigme développementaliste. Il est vrai que les indicateurs des inégalités Nord-Sud placent toujours l'Europe en position dominante vis-à-vis de la rive sud de son voisinage méditerranéen. Mais un ensemble d'évolutions ont concouru à complexifier la donne géopolitique de la région, ainsi que les mobilités qui la traversent. Envisager les rapports Nord-Sud sous l'angle de la domination reviendrait à occulter ces transformations, qui pour certaines sont favorables à l'émancipation des pays sud-méditerranéens, ou du moins à un rééquilibrage des rapports de force avec les « capitalistes » européens qui ont organisé le tourisme des années de la domination. L'évolution de la géopolitique régionale en témoigne, puisque celle-ci n'est plus autant marquée par l'enjeu colonial que Georges Cazes invoquait à travers la notion de « préférences impériales ». Depuis la fin de la Guerre froide, la coordination régionale leur est dorénavant préférée au sein de la coopération touristique entre le Nord et le Sud de la Méditerranée [Tableau 2].

Conférence ministérielle sur le tourisme et le développement durable en Méditerranée	1993	12ème session ministérielle ordinaire du Forum méditerranéen	2005
Seconde conférence sur le tourisme et le développement durable	1995	Sommet Euromed	2005
OTEM (Organisation du tourisme méditerranéen)	1996	1ère conférence des syndicats du secteur touristique de l'Europe du Sud	2005
Conférence de l'OMT sur le marketing du tourisme méditerranéen	1996	Forum euro-méditerranéen de l'industrie touristique de l'ASCAME	2006
Medtour (Medstat)	1996 – Reprise en 2006	8e Conférence Euromed	2006
MEMTA (Middle East and Mediterranean Tourism Association)	1996-1998	13e session ministérielle ordinaire du Forum méditerranéen	2006
Forum Euro-méditerranéen	2001 - aujourd'hui	Conférence de Beyrouth	2007
Comité pour la relance du tourisme et la gestion des crises	2002	Conférence de Cordoue de l'OMT	2007
Conférence sur le tourisme et le changement climatique	2003	2ème Conférence des syndicats du secteur touristique de l'Europe du Sud	2007

**Tableau 2 : La coopération euro-méditerranéenne dans le tourisme (Source : LANQUAR, 2007)**

L'Équipe MIT propose une interprétation renouvelée du développement touristique, moins axée sur l'ancienne géographie du sous-développement et plus centrée sur les mobilités. Selon les auteurs, les évolutions de la diffusion spatiale du tourisme sont étroitement liées au développement technologique des transports, qui constitue l'un des déterminants de l'accessibilité du monde [ÉQUIPE MIT, 2011]. S'appuyant sur l'exemple de la France, les auteurs expliquent que l'interaction entre le développement des transports et le développement touristique a connu deux phases dans l'essor du tourisme en France. La première est celle de la polarisation des destinations touristiques, qui a été favorisée par l'apparition de modes de transport et de technologies visant à la réduction des temps de trajet, comme le train, l'avion et l'autoroute. Cette évolution technologique a entraîné un développement touristique linéaire le long des axes ferroviaires, aériens et autoroutiers. L'« effet tunnel » qui en a résulté a produit un développement touristique sélectif, qui s'est fait au détriment des localités éloignées des axes et nettement à l'avantage de celles qui les bordaient, qui ont progressivement capté et polarisé l'essentiel des flux – cela a été le cas, par exemple, des stations balnéaires de la Côte d'Azur (Saint-Raphaël, Antibes, Bandol). La deuxième phase, liée à l'orientation « autonomiste » des nouvelles pratiques touristiques et aux progrès technologiques qui les ont accompagnées (avion et location de voiture *low cost*, confort et sécurité automobiles), est celle d'un développement touristique plus diffus, qui « *s'effectue alors de proche en proche, certes en suivant les voies existantes et leur hiérarchie, mais plus en tâche d'huile que selon une configuration linéaire. [Les touristes explorent dorénavant] les interstices, entre les lignes de chemin de fer, ainsi que les régions accidentées ou inhospitalières à l'écart des axes de circulation* » [ÉQUIPE MIT, 2011].

Cette progression territoriale du tourisme émetteur s'est poursuivie concomitamment au-delà des frontières françaises et de celle des autres pays européens, toujours en liaison avec les évolutions sociologiques et technologiques. L'émergence du tourisme de masse en Europe dans les années 1950 et son essor dans les années 1960-1970 ont d'abord conduit à la conformation d'un territoire touristique mondial polarisé sur des bassins touristiques, établis pour l'essentiel dans les zones méridionales et dans les espaces montagneux. Le transport aérien a engendré une diffusion réticulaire du tourisme, dans des lieux touristiques éparpillés qui ont formé à l'échelle globale un espace touristique galactique, par opposition à l'espace dendritique qui s'est progressivement constitué en Europe par exemple. Des hauts lieux touristiques se sont développés parfois de manière isolée, notamment dans les pays du Sud (Djerba, Bali, Acapulco) et se sont spécialisés dans l'accueil d'un tourisme de masse concentré, commercialisé à travers les voyages à forfait.

La condition technologique de la spatialisation du tourisme est pertinente pour étudier la constitution de l'espace touristique euromaghrébin. Le tourisme est avant tout l'expression d'une mobilité, qui implique le déplacement du touriste. Compte tenu de la configuration de l'espace

euromaghrébin, le transport aérien a été principal mode d'acheminement des flux touristiques européens vers la Tunisie et le Maroc. Le développement des liaisons aériennes a connu deux phases. La première est celle qui s'étend des années 1960 aux années 1990, c'est-à-dire à la période la plus faste du tourisme fordiste et de ses produits « voyages à forfait ». Depuis la démocratisation du transport aérien, du fait de la réduction de coût permise par les avancées technologiques, les avions sont empruntés par la clientèle d'affaires et par les migrants, mais la part des touristes demeure la plus importante<sup>34</sup>. Les tour-opérateurs européens et les États tunisien et marocain ont organisé la connexion aérienne entre l'Europe et le Maghreb, en établissant, à partir des années 1970, un système de transport fondé sur la chartérisation<sup>35</sup> – les deux pays ont libéralisé le transport aérien charter en 1972.

Au Maroc comme en Tunisie, le transport aérien a connu un essor proportionnel à celui du développement touristique<sup>36</sup>. La Tunisie, notamment, a réussi à s'accaparer une part importante des flux aériens et à garder le contrôle sur la croissance du secteur, en investissant dans le volet chartérisation de la compagnie nationale Tunisair, c'est-à-dire dans l'affrètement, pour les tour-opérateurs, d'une partie des sièges à un tarif charter. À compter de 1970, la compagnie a pu s'appuyer sur ses excellents résultats de la décennie précédente – entre 1960 et 1970, son chiffre d'affaires a été multiplié par six – et sur de solides partenariats avec les grands tour-opérateurs européens (Club Méditerranée, Kuoni, Neckermann) pour acheter de nouveaux appareils. Le réseau de vols charter et réguliers de la compagnie s'est progressivement déployé sur la plupart des points de liaison entre la Tunisie et les pays émetteurs de touristes, soit une centaine de grandes villes, à travers une trentaine de pays, en Europe et au Moyen-Orient essentiellement. Dans le même temps, la compagnie a ouvert des filiales de services au sol (réparation, catering). La compagnie est ainsi devenue l'une des plus grandes entreprises tunisiennes. Le dynamisme du secteur aérien a également suscité la création des deux compagnies aériennes privées qui forment, avec Tunisair, le pavillon national : Nouvel Air, créée en 1989, et Karthago Airlines, créée en 2002 (ces deux compagnies ont fusionné en 2008, et c'est la dénomination Nouvel Air qui a été conservée). En 2010, Tunisair et Nouvel Air contrôlaient plus de 50% des vols charters effectués en Tunisie [WEIGERT, 2012c]. La compagnie nationale Royal Air Maroc a connu un développement comparable.

---

<sup>34</sup> On estime que 90% du transport aérien mondial est à usage touristique [HOERNER, 2008]

<sup>35</sup> Un charter est un avion, détenu par une compagnie spécialisée ou non dans le charter (compagnie charter, tour-opérateurs intégrés, compagnies régulières) qui loue ses appareils aux tour-opérateurs sur la base de ses besoins, et à bas coût, car le loueur n'a pas à prendre en charge les coûts fixes des lignes régulières (frais de stationnement et de réservation des slots, emplois permanents, catering). En plein essor du tourisme fordiste, ce mode de fonctionnement convenait aux tour-opérateurs, qui, face aux succès des destinations maghrébines, étaient assurés de remplir les avions, sans avoir à se soucier du problème de la saisonnalité.

<sup>36</sup> Au début des années 2000, les charters représentaient environ 60% du trafic aérien international en Tunisie.

La croissance du transport aérien qui a accompagné l'essor touristique a justifié, en Maroc comme en Tunisie, des investissements publics dans le secteur. En Tunisie, elle a occasionné l'extension du réseau aéroportuaire. En trente ans, le pays a développé un dispositif de neuf aéroports internationaux, qui maillent aujourd'hui l'ensemble du territoire touristique. Même si ce sont les zones littorales qui ont le mieux tiré parti de la desserte aérienne (Tunis, Monastir et Djerba captent 98% du trafic aérien international), ces infrastructures ont aidé au désenclavement de certaines régions (Tozeur, Tabarka). Le Maroc, pour sa part, dispose de 16 aéroports internationaux fréquentés par des compagnies aériennes internationales<sup>37</sup>. Comme en Tunisie, les flux aériens y demeurent très concentrés. En 2010, l'aéroport de Casablanca a reçu 46% du trafic, l'aéroport de Marrakech 22% et celui d'Agadir 11%. Toutefois, en ce qui concerne les flux touristiques étrangers (Marocains résidents à l'étranger non comptabilisés), la distribution est moins à la faveur de Casablanca, où ont transité 24% d'entre eux, contre 30% et 12% pour Marrakech et Agadir, respectivement [OBSERVATOIRE DU TOURISME, 2010].

Les statistiques les plus récentes sur le transport aérien au Maroc et en Tunisie sont à mettre en perspective avec les mutations importantes qu'a connues le secteur depuis les années 1990. Ces changements ont ouvert la deuxième phase du développement des liaisons aériennes de l'Europe vers le Maghreb. Ils sont caractérisés par l'effondrement du secteur des vols charters, sous l'effet combiné de deux évolutions [COME, 2012]. La première est l'intégration verticale et horizontale des compagnies charters, qui résulte de l'adaptation stratégique des acteurs. D'une part, les tour-opérateurs ont entrepris massivement de créer leurs propres filiales aériennes pour réduire les coûts de transaction et réaliser des économies d'échelle. D'autre part, les plus grandes compagnies de charter ont profité de l'affaiblissement des plus petites, qui était consécutif à leur éviction du marché du tour-operating intégré. Ces compagnies intégrées horizontalement ont alors pu créer des alliances plus solides avec les tour-opérateurs, en se spécialisant dans le renforcement saisonnier des capacités.

La deuxième évolution est l'apparition de compagnies *low cost* et des compagnies hybrides, c'est-à-dire des compagnies opérant à la fois dans le segment des vols réguliers et dans celui des vols *low cost*. Ces compagnies engendrent un trafic de flux touristiques important. En 2005, elles auraient transporté près de 25% des passagers européens selon la DGAC [DGAC, 2010]. Le succès de ces vols à bas coût tient au fait qu'ils sont destinés aux touristes optant pour des forfaits et aux touristes étrangers indépendants, c'est-à-dire le segment du marché touristique qui connaît la progression la plus rapide [FEMIP, 2007 : 19]. À la différence de ce qui se passe pour le charter, ces compagnies sont en mesure de proposer des liaisons régulières et non saisonnières à des coûts

---

<sup>37</sup> Casablanca, Marrakech, Agadir, Tanger, Oujda, Fès-Saïs, Rabat-Salé, Nador, Ouarzazate, Laayoune, Dakhla, Al Hoceima, Essaouira, Tétouan, Er-Rachidia, Tan Tan

pratiquement aussi bas que dans le cadre d'un voyage à forfait, car elles réalisent leurs économies sur d'autres postes de dépenses (services à bord, personnel, réservation sans intermédiation). Très présentes dans certains segments comme les vols domestiques et les routes traditionnelles laissées pour compte par les compagnies régulières, elles se sont progressivement internationalisées et spécialisées dans les vols de moins de deux heures et demie [COME, 2012]. Par ailleurs, elles présentent la particularité d'être installées non seulement dans les aéroports qui desservent les zones touristiques consacrées (Agadir, Marrakech, Djerba), mais dans des destinations secondaires. Elles favorisent de la sorte une mise en tourisme diffuse sur les territoires d'accueil [ÉQUIPE MIT, 2010].

Les tour-opérateurs européens ont accompagné le développement des liaisons *low cost*. En effet, depuis plusieurs années, la plupart d'entre eux ont tendance à délaisser les vols charters ou l'intégration verticale pour investir dans l'achat de sièges (des blocs) dans les lignes régulières, *low cost* ou hybrides, en posant, pour chaque contrat, une date limite de rétrocession des sièges à la compagnie – au cas où le tour-opérateur ne réussit pas à utiliser toutes ses réservations. Cette stratégie est plus coûteuse pour eux, car les sièges réguliers, bien que les tarifs soient négociés à la baisse, restent plus chers que les sièges charters. En revanche, ils réalisent un plus grand bénéfice à travers la flexibilité de ce système, qui ne les oblige pas à remplir les avions qu'auparavant ils louaient ou possédaient. Cette approche s'inscrit, comme on le verra dans la deuxième partie, dans les stratégies de flexibilisation des firmes néo-fordistes (*infra*, chapitre 3).

Les pays du Maghreb ont inégalement profité de l'essor des vols *low cost*. La Tunisie, qui avait bénéficié de la phase « charter » du transport aérien, n'a en revanche pas tiré parti de l'avènement du *low cost*. Jusqu'au début des années 2010, le secteur aérien est demeuré très régulé dans le pays. L'accessibilité aérienne y est conditionnée par des conventions bilatérales, conclues avec la totalité des pays émetteurs, dans lesquelles sont définies les règles d'exploitation relatives au trafic (points de desserte, fréquence des vols, réglementations commerciales). Dès lors, la comparaison de la situation tunisienne avec celle du Maroc, qui a ouvert son ciel depuis 2006 en signant un accord *Open Sky* avec l'Union européenne, est particulièrement significative. Le développement des lignes *low cost* y a connu depuis 2005, en nombre de sièges vendus, une progression annuelle moyenne de 85%. Le chapitre 8 montrera en quoi cette nouvelle technologie a contribué à des recompositions du territoire touristique marocain.

En 2010, en Tunisie, près de 100% des arrivées internationales en provenance de la rive nord se faisaient par avion – ce qui représentait 62% du total des arrivées [ONTT, 2011]. Au Maroc, en 2011, 81% des dessertes aériennes s'établissaient depuis ou vers l'Europe, contre seulement 9% pour l'Afrique, 8% pour l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient, et 1% pour les Amériques [OBSERVATOIRE DU TOURISME, 2011]. Les flux qui animent aujourd'hui ces liaisons aériennes ne

sont plus seulement touristiques, et correspondent à d'autres formes de mobilité. Ainsi, les migrants représenteraient 20% des déplacements aériens entre l'Europe et la Méditerranée [DGAC, 2010]. Compte tenu de la diversité de flux, il est possible de dire que le transport aérien conditionne désormais l'intégration euromaghrébine indépendamment de l'intermédiation des firmes touristiques, bien que celles-ci aient contribué à l'édification du réseau aéroportuaire et des principaux corridors aériens Nord-Sud.

## **2. De la cohérence au désordre**

Comme cela a été expliqué en introduction, avec la présentation du concept de « nouveau tourisme », le début du XX<sup>e</sup> siècle a marqué un tournant dans le domaine du tourisme international. C'est à cette période, en effet, que les profondes mutations sectorielles qui s'étaient amorcées dans les années 1990 se sont affirmées à l'échelle mondiale. L'usage grandissant d'Internet a favorisé la désintermédiation dans la production touristique et l'émergence d'un tourisme autonome à l'échelle mondiale. Deux autres évolutions ont contribué à ces transformations : la pacification des grandes régions touristiques mondiales (Euro-Méditerranée, Amériques, Asie orientale), qui a eu pour effet de rassurer les touristes ; l'essor du vol *low cost*, dont les implications viennent d'être décrites dans la section précédente, qui a permis aux touristes indépendants de voyager par avion à un coût aussi bas que dans le cadre d'un voyage à forfait. Ces trois facteurs combinés ont favorisé l'émergence de nouvelles pratiques de voyage, comme la répétition et le raccourcissement des séjours – les années 2000 ont marqué l'explosion des départs en week-end et des *city breaks*<sup>38</sup> [WEIGERT, 2012c]. Le chapitre 4 montrera les implications de ces évolutions pour la production touristique organisée par les firmes.

### **2. 1. Les nouveaux canaux Nord-Sud**

En Tunisie comme au Maroc, la spécialisation dans le tourisme de masse n'a pas empêché la venue, dans ces pays, d'une part croissante de touristes individuels. Ces deux pays font l'objet d'un volume dédié dans la plupart des grands guides touristiques commercialisés en Europe,

---

<sup>38</sup> Les *city breaks* sont des séjours de loisirs de courte durée (entre deux et cinq jours) effectués dans des villes touristiques, le plus souvent à l'occasion de week-ends.



comme le Guide du Routard, Lonely Planet et GeoGuide par exemple. Le fait qu'il existe une édition spécifique pour chacun de ces pays, renouvelée chaque année ou tous les deux ans qui plus est, permet d'émettre l'hypothèse qu'il existe un nombre important de touristes individuels qui s'y rendent, du moins un nombre de touristes assez critique pour les éditeurs. Il s'agit d'une hypothèse, car le nombre de touristes individuels est difficile à chiffrer, dans la mesure où le nombre de touristes arrivant dans le cadre de voyage à forfait, qu'il aurait suffi de soustraire au total des arrivées, n'est pas comptabilisé. Quand bien même ce serait le cas, se poserait alors un problème de définition. De nombreux touristes voyageant dans le cadre du tour-operating réalisent, une fois sur place, des circuits et des excursions non organisés, se servant de l'hôtel comme d'une base pour la découverte des alentours. Par ailleurs, les touristes qui n'arrivent pas dans le cadre de voyages à forfait ne sont pas nécessairement des touristes individuels de loisirs, car ils peuvent également pratiquer du tourisme d'affaires, du tourisme de santé, du tourisme de famille, etc.

Les nouvelles formes de tourisme qui se développent indépendamment des firmes touristiques occasionnent une recomposition des mobilités touristiques au Maroc et en Tunisie. Le tourisme individuel, plus diffus que le tourisme de séjour balnéaire, investit d'autres espaces, pour des durées de séjours et des pratiques différenciées. Le cas de l'arrière-pays d'Essaouira, étudié par Mohamed Berriane et Sanaa Nakhli [2011] illustre ces nouvelles dynamiques. Au Maroc, l'émergence de pratiques « informelles », en ce sens qu'elles se développent spontanément et indépendamment des politiques publiques et impliquent des formes d'hébergement non reconnues par les normes de classement officielles, résulte de la multiplication, dans les dernières années, d'initiatives individuelles ou collectives de développement touristique. L'exemple de la région d'Essaouira est particulièrement significatif de la diversification du type de pratiques et de flux touristiques, car les espaces périphériques où émerge ce tourisme « informel » jouxtent l'espace « formel » de la station Essaouira-Mogador, qui faisait partie, dès 2001, des 6 stations du Plan Azur destinées au tourisme de masse. En contrepoint de ce mégaprojet organisé par l'État et les investisseurs touristiques, une offre importante de tourisme rural s'est développée dans les terres. Elle a été une réponse à la demande croissante des touristes européens pour des séjours de ce type. Sous l'impulsion d'investisseurs individuels, français au premier chef, mais aussi belges, italiens et marocains, pas moins de 90 structures d'hébergement touristique ont été ouvertes depuis les années 1990, dont les deux tiers depuis 2005. Ces établissements informels – 6 d'entre eux seulement font l'objet d'une classification auprès des autorités locales<sup>39</sup>, ne sont pas des

---

<sup>39</sup> L'enquête menée par Mohamed Berriane et Sanaa Nakhli ne prend pas en compte les hébergements qui n'apparaissent pas sur Internet, comme les maisons louées au sein de réseaux personnels, car ils peuvent difficilement être inventoriés.

« hôtels », mais des maisons d'hôtes, des riads, des campings, des auberges, des chambres chez l'habitant.

L'échelle des capacités offertes par ce tourisme rural montre l'importance de cette nouvelle forme de tourisme et à quel point il concurrence les pratiques privilégiées par l'État, telles que le tourisme balnéaire. Avec 1743 lits en 2010, soit presque la moitié de la capacité exploitée par la station Mogador la même année (4206 lits), ce parc « informel », fréquenté essentiellement par des touristes européens, est de grande envergure. Les mobilités occasionnées par ce développement touristique contribuent substantiellement à l'intégration touristique euro-marocaine. Mais à la différence des projets « formels » structurés par l'État et mis en œuvre par le secteur privé international, ces projets individuels et spontanés participent, pour parler comme Mohamed Berriane et Sanaa Nakhli qui évoquent une « *mondialisation par le bas* », d'une « intégration euromaghrébine par le bas ». Le cas d'Essaouira se reproduit dans d'autres espaces touristiques au Maroc, comme dans la région de Marrakech. Au Maroc, il est possible d'évaluer la part du tourisme informel par le croisement de deux données statistiques : en 2010, le nombre d'arrivées de touristes non-résidents dans les hébergements classés a été de 5,9 millions, toutes nationalités confondues, tandis que le nombre d'arrivées aux frontières a été de 9,3 millions. Si l'on tient compte du fait que certains de ces touristes fréquentent plusieurs établissements lors d'un même séjour, on peut évaluer à au moins 3,4 millions l'absorption dans l'hébergement informel des touristes internationaux – il faut cependant prendre en compte les MRE, dont la part dans les arrivées dans les hébergements classés n'est pas indiquée [OBSERVATOIRE DU TOURISME, 2010]. L'importance de l'hébergement informel est moindre en Tunisie, où le tourisme individuel représente une part très faible du tourisme international. En revanche, d'autres formes de flux, eux aussi indépendants des flux contrôlés par les firmes, traversent dorénavant ce pays.

Le « nouveau tourisme » européen a également ses structures institutionnelles, qui échappent aux canaux traditionnels de la marchandisation mis en place par les entreprises. C'est le cas par exemple des associations basées en Europe qui se consacrent aux échanges culturels en organisant des voyages « solidaires » pour leurs membres. Les associations de randonnée, de tourisme rural, de tourisme sportif, de tourisme culturel sont nombreuses qui proposent des séjours au Maghreb à leurs membres. Ces associations procèdent différemment des entreprises. Non fondées sur le profit, elles sont en mesure de faire jouer la responsabilité civile de leurs adhérents et ne sont pas soumises à des règles strictes de commercialisation. Dans ce contexte, elles sont autorisées à développer des partenariats d'échange avec des associations locales, qui ne respectent pas toutes les normes de sécurité et d'hygiène que leur imposerait la réalisation de prestations pour les entreprises.

La coopération décentralisée est également une institution productrice de tourisme. La coopération décentralisée désigne dans l'ensemble des partenariats de coopération établis entre des entités administratives qui se situent à un échelon inférieur à celui de l'État et qui coopèrent sans son intermédiaire : les régions, les wilayas, les départements, les communes, les groupements de commune, etc. Les conventions qui unissent ces collectivités territoriales du Nord et du Sud portent généralement sur des projets précis, et consistent plus en un apport d'expertise de la part du Nord qu'en un financement de type aide publique au développement (bien que ce soit dans cette catégorie que les collectivités rangent le financement des programmes). Dans le cas de l'Euro-Maghreb, les projets à vocation directement ou indirectement touristique sont pléthore : ils concernent la valorisation du patrimoine, la formation des guides de montagne, la gestion des parcs naturels, etc.<sup>40</sup>. Ces projets de coopération sont à plusieurs égards producteurs de tourisme. D'une part, ils occasionnent des mobilités touristiques non marchandes, comme celles des fonctionnaires territoriaux européens en charge de leur suivi, et celles des experts qui sont mobilisés dans les programmes (guides, professeurs, gestionnaires). D'autre part, ils sont souvent l'occasion de rapprochements connexes entre acteurs territoriaux du Nord et du Sud, comme les associations locales, les universités, et autres institutions sources d'émissions touristiques. Enfin, ces projets, lorsqu'ils sont consacrés au tourisme, produisent des effets d'intégration qui ne sont pas fondés sur les mobilités, mais sur les transferts de régulation Nord-Sud, en occasionnant des échanges d'expertises, de compétences et de technologies touristiques et la diffusion de la connaissance<sup>41</sup>.

## 2. 2. Le balancement des flux par le Sud

La logique de développement Centre-Périphérie, attestée par la prédominance des touristes européens dans les arrivées internationales de la rive sud, est contrebalancée depuis le début des années 2000 par le développement à bas bruit d'un tourisme Sud-Sud en Méditerranée. Les mobilités touristiques au Maghreb illustrent cette tendance. En 2010, le million d'Algériens et les 1,8 million de Libyens entrés en Tunisie comptaient pour 42% des flux internationaux, tandis que

---

<sup>40</sup> Voir, pour l'exemple de la France, l'état des lieux de la coopération décentralisée au Maroc et en Tunisie [Annexe 1]

<sup>41</sup> L'auteur fonde ces affirmations sur sa participation à plusieurs réunions de travail axées sur la coopération décentralisée dans le tourisme, comme la réunion « Maroc » organisée par Cités Unies France le 3 décembre 2011, les Rencontres de la coopération décentralisée tuniso-française de Monastir des 8 et 9 novembre 2012 et le Séminaire franco-marocain de coopération décentralisée de Ouarzazate du 12 avril 2013.

70% des Tunisiens qui sortaient du pays se sont rendus dans un pays du Maghreb (Libye 50%, Algérie 20%, Maroc 2%). Cette évolution, qui peut être qualifiée de spontanée dans la mesure où cette demande n'a pas fait l'objet d'une structuration économique – 99% des Tunisiens voyagent au Maghreb par la route, ne cesse de prendre de l'ampleur. Un rapport de l'OMT de 2012 signale qu'en 1980, 6,4 millions de touristes internationaux de l'espace euro-méditerranéen (Nord et Sud) étaient originaires de la région Afrique/Moyen-Orient, soit 6% du total des flux. Ils étaient 13 millions en 1995, soit 7,5% du total, et 48,1 millions en 2010, soit 16% du total. Le tourisme Sud-Sud a connu une croissance annuelle moyenne de 9% sur la période 1995-2010, tandis qu'elle n'était que de 2% pour les pays de l'Union européenne [UNWTO, 2012]. Les prévisions établies par l'OMT montrent que la dynamique va s'accroître : les flux Sud-Sud représenteront 79 millions de touristes en 2020, soit 20% du total méditerranéen, et 118 millions en 2030, soit 24% du total [Tableau 3].

	1980	1995	2010	2020	2030
Touristes « Afrique Moyen-Orient »	6,4	13,0	48,1	79,0	118,0
Pourcentage du total des touristes	6%	7,5%	16%	20%	24%
Touristes « Europe et reste du monde »	101	161	252	316	374
Pourcentage du total des touristes	94%	92,5%	84%	80%	76%
Source : UNWTO, 2012					

**Tableau 3 : la place du tourisme Sud-Sud dans le tourisme sud-méditerranéen**

Une évolution parallèle à celle du tourisme international Sud-Sud, plus importante encore, est l'essor du tourisme domestique en Méditerranée. Dès 1990, Mohamed Berriane avait montré à travers le cas du Maroc que le tourisme des nationaux se développe de manière autonome, suivant des logiques de mobilités à la fois traditionnelles et nouvelles [BERRIANE, 1990]. L'essor est difficile à mesurer à l'échelle régionale, car faute de structuration, le volume des flux ne fait pas l'objet de quantifications. Mais quelques indices révèlent leur importance, du moins sur le plan économique. Selon Euromonitor, en Égypte, les recettes du tourisme domestique ont dépassé celle du tourisme international en 2009 (7,2 milliards d'euros contre 7,1 milliards d'euros, respectivement)<sup>42</sup>. En 2010, le tourisme des nationaux comptait pour 10% des nuitées effectuées dans des hébergements marchands en Tunisie, et pour 23% au Maroc<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> Source : Euromonitor International Database

<sup>43</sup> Source ONTT, 2011 et Observatoire marocain du tourisme, 2011.

Par ailleurs, une autre forme de tourisme se développe depuis les années 1990 et contribue à complexifier les logiques spatiales du tourisme au Sud de la Méditerranée. Il s'agit du tourisme des résidents nationaux à l'étranger, c'est-à-dire du tourisme pratiqué par les Européens originaires des pays de la rive sud dans leurs pays d'origine. Ces flux comptent pour l'essentiel du tourisme international en Algérie, pour près de la moitié du tourisme international au Maroc – ils ne sont pas comptabilisés en Tunisie. Ils sont une manifestation du « transnationalisme », défini comme « *l'ensemble des processus par lesquels les immigrés tissent et entretiennent des relations sociales de nature multiples reliant leurs sociétés d'origine et d'accueil* » [PORTES, 1999 :16], et contribuent à « *l'émergence d'un espace médian entre Nord et Sud au sein duquel transitent non seulement des hommes et des biens mais également des idées, des valeurs politiques et culturelles* » [CESARI, 2002 : 8]. L'évolution comporte une dimension touristique, dans la mesure où le mouvement pendulaire Nord-Sud qui se développe occasionne des mobilités, d'affaires et de loisirs, qui entrent dans la comptabilisation du tourisme international, que les pratiques des émigrés diffèrent de celles du tourisme européen « traditionnel » (séjours dans les maisons familiales) ou qu'elles s'en rapprochent (séjour en hébergement commercial). Au Maroc par exemple, en 2011, si 65% des Marocains résidents à l'étranger continuaient de séjourner, lors de la visite du pays, chez des amis ou chez leurs familles, 18% d'entre eux avaient recours à l'hébergement marchand (hôtel, maison d'hôte, location), et 12% d'entre eux y rejoignaient une maison secondaire<sup>44</sup>.

Le transnationalisme des diasporas économiques est lui aussi porteur de changements agissant sur l'équilibrage des relations Nord-Sud. Les entrepreneurs descendants d'émigrés, qu'ils déploient des stratégies individuelles ou qu'ils se réunissent en association, agissent également dans le secteur du tourisme. Disposant de ressources propres – dont la manne des remises migratoires, ils savent « *mobiliser des réseaux [dans les pays d'origine] et formuler des stratégies qui témoignent de leur capacité à articuler une "pluralité de scènes sociales"* » [DAVIET, 2012 : 4]. Les projets touristiques sont élaborés, et contribuent au développement des économies régionales des Psem, particulièrement dans les foyers de forte intensité migratoire. À la différence du tourisme de masse engendré par les firmes touristiques, ces projets sont de petite envergure. Ils n'en sont pas moins équilibrants, comme l'explique Hassen Boubakri : « *Si, sur le plan macro-économique et macro-spatial, les retombées économiques de l'émigration paraissent limitées, elles deviennent décisives sur le plan régional et surtout local dans la mesure où les remises migratoires contribuent à dynamiser les économies régionales et à assurer le développement local* » [BOUBAKRI, 2005 : 14]. Ces projets mobilisent toujours des touristes européens, mais ils atténuent la dépendance envers les distributeurs du Nord, et suscitent des investissements qui n'auraient pas été réalisés autrement.

---

<sup>44</sup> Source : Observatoire marocain du tourisme, 2010.

Ces nouvelles mobilités touristiques ont été présentées brièvement, car elles seront analysées dans le dernier chapitre de cette thèse, dont la vocation est prospective, qui mettra en perspective les stratégies des firmes européennes et l'essor du tourisme Sud-Sud. Cependant, signaler l'existence de ces flux à ce stade permet d'affirmer que ces évolutions altèrent la pertinence de l'analyse Centre-Périphérie, dont elles remettent en cause nombre des interprétations – notamment le fait de ne penser le tourisme qu'en terme de domination Nord-Sud. Au début des années 1990, Allan Williams et Garrett Shaw avaient perçu une évolution similaire dans le cas du tourisme intra-européen. Selon eux, l'émergence de nouvelles formes de tourisme, plus dispersées dans l'espace, a complexifié la carte de l'impact économique du tourisme : « *Il existe différentes formes de tourisme et chacune d'entre elles a des implications régionales distinctes, qui n'obéissent pas nécessairement à un modèle simpliste Périphérie-Centre ou Centre-Périphérie* » [WILLIAMS ET SHAW, 1994 : 358<sup>45</sup>]. En Europe comme sur la rive sud de la Méditerranée, la multiplication des marchés émetteurs de touristes ne se manifeste pas seulement par la diversification des flux humains. La diversification des flux financiers et l'émergence de nouveaux acteurs institutionnels, comme les entreprises touristiques et les associations du Sud, en constituent également une dimension. De toute évidence, la Tunisie et le Maroc ne s'inscrivent plus dorénavant dans le paradigme de la domination Centre-Périphérie, mais dans le « chaos et la complexité d'échelle macro-touristique » qui caractérise, selon Jean-Michel Dewailly le tourisme international contemporain [DEWAILLY, 2010 : 181].

### **3. La Tunisie et le Maroc : « modèles » ou « dynamiques » touristiques**

#### **3. 1. Les territoires touristique tunisien et marocain actuels**

En Tunisie, l'essor touristique a provoqué une réorganisation complète du territoire, et exercé une influence déterminante en matière de développement urbain et de localisation des activités économiques. Le développement aéroportuaire associé au développement touristique (cf. infra) a

---

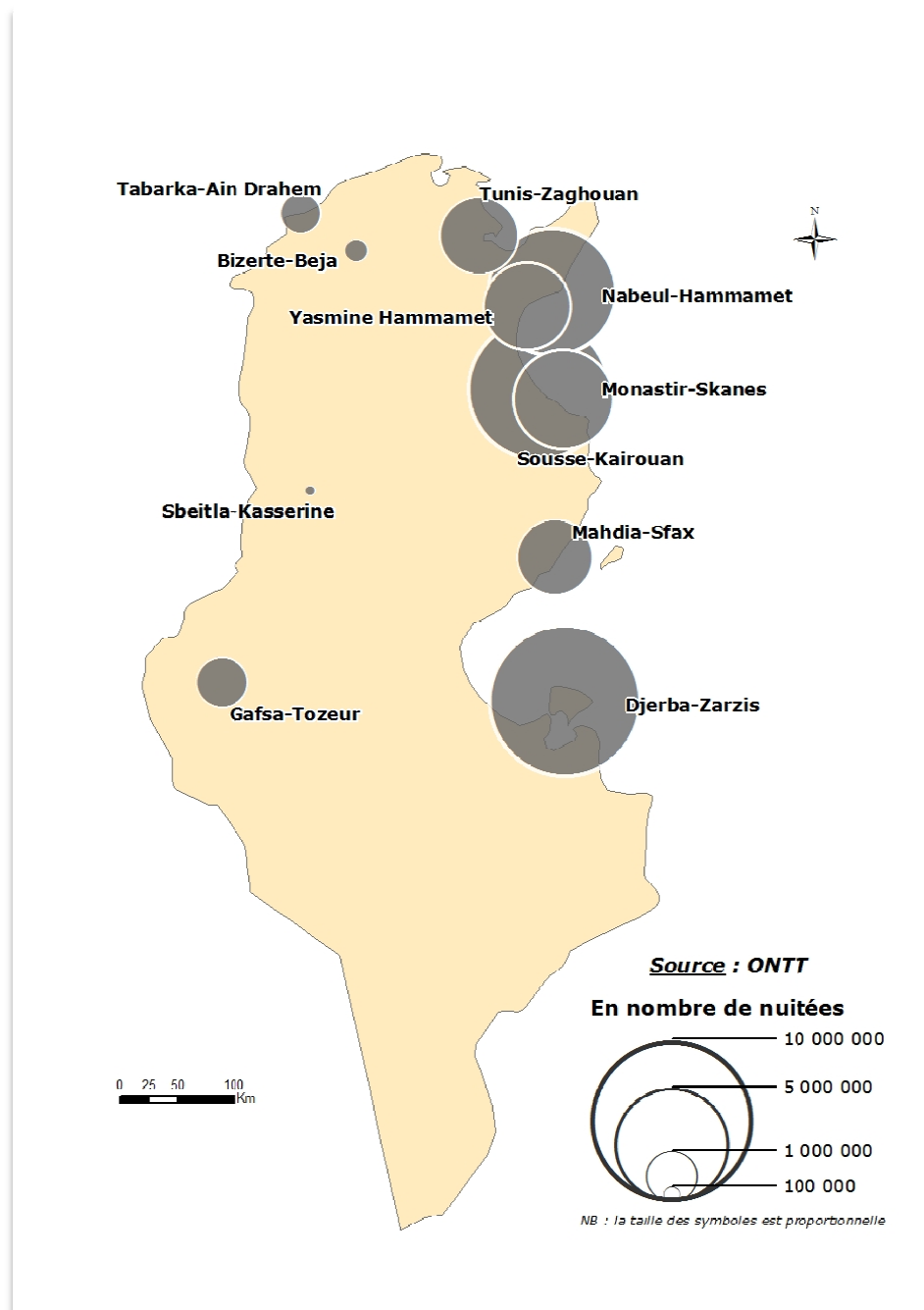
<sup>45</sup> « *There are many different forms of tourism and that each has distinctive regional implications which do not necessarily conform to any simplistic periphery-centre or centre-periphery model* ». Traduit par l'auteur.

contribué, plus généralement, à un processus démographique d'urbanisation du littoral. La forte croissance de l'activité touristique dans les espaces littoraux a entraîné une transformation complète des cités balnéaires qui les parsèment, telles que Nabeul, Hammamet, Sousse et Djerba. À la faveur d'un formidable développement touristique et d'aménagements qui leur ont été hautement profitables, ces villes, qui n'étaient pour la plupart que de petites stations balnéaires dans les années 1960, sont devenues, dans les années 1970-1980, de grandes aires urbaines et de véritables pôles économiques, qui ont exercé sur les populations environnantes une attraction considérable. C'est ainsi que la région du Sahel tunisien, qui s'étend de Sousse à Mahdia, comptait déjà plus de 70% de population urbaine dans les années 1980. Ce développement des villes balnéaires et la littoralisation des activités économiques qui l'a accompagné ont progressivement donné forme à un axe structurant majeur, qui court de Bizerte à Djerba. Cet axe, qui s'est formé sous l'effet du développement touristique, a totalement déterminé l'organisation géographique de l'économie tunisienne [TROIN, 2006].

Au Maroc, le territoire touristique est délimité par un axe Nord-Sud, qui traverse Chefchaouen, Fès, Midelt, Er-Rachidia et Erfoud [BERRIANE, 2010]. À l'Ouest de cet axe se situent les principales destinations du tourisme de séjour, balnéaire et culturel (Agadir, Casablanca, Tanger, Marrakech) et du tourisme itinérant de circuit (Fès, Meknès, Béni Mellal, Rabat, Marrakech.). La partie Est de l'axe, qui réunit une portion importante de la façade méditerranéenne, le Rif, le Moyen Atlas et les provinces sahariennes, connaît en revanche une très faible pénétration des flux touristiques. La configuration de ce territoire touristique est un héritage de la période coloniale, et plus précisément des infrastructures de transport que la France avait mises en place dans le pays. Les voies de transport terrestre entre les villes impériales ont permis la conception des premiers circuits touristiques dès les années 1960, tandis que l'existence de routes et de lignes ferroviaires le long de la façade océanique a facilité le développement touristique du littoral [HILLALI, 2007]. En 2012, une autoroute reliant Fès à Oujda a été inaugurée, dont les autorités marocaines espèrent qu'elle contribuera à désenclaver la région de l'Oriental, y compris sur le plan touristique.

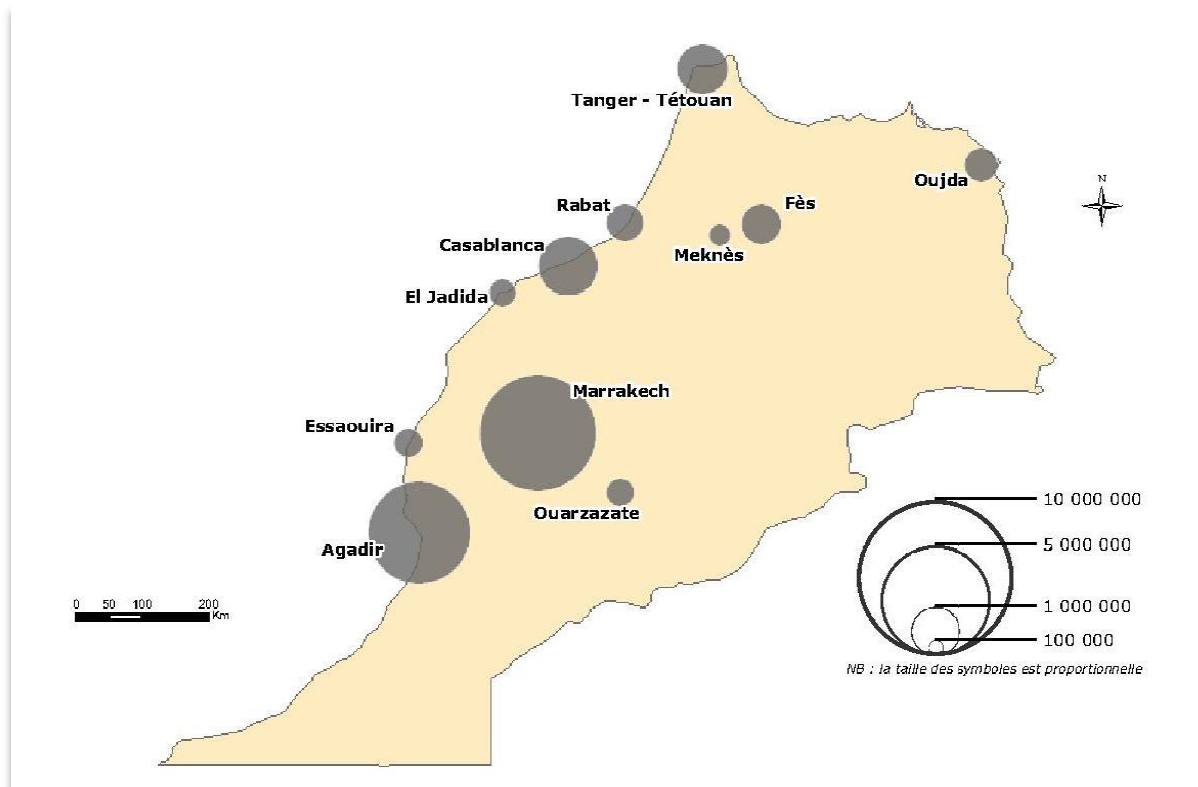
Dans une vue d'ensemble, la Tunisie et le Maroc ont en commun de présenter un tourisme fortement concentré et polarisé [Cartes 7 et 8]. En Tunisie, le taux de littoralisation de l'offre touristique a atteint un niveau extrêmement élevé. Il décèle la prépondérance de l'offre balnéaire dans le pays, qui engendre, selon l'ONTT plus de 90% du tourisme international dans les années 2000. En 2010, à elles trois, les zones de Hammamet-Nabeul, de Sousse-Monastir et de Djerba-Zarzis se partageaient 81% des capacités d'hébergement tunisiennes en nombre de lits, tandis que la façade septentrionale du pays (Tabarka et Bizerte) en accueillait 4%, et Tunis 10% - si bien que seulement 5% de l'offre hôtelière se trouvait à l'intérieur du pays. En 2010, 76% des touristes internationaux se sont enregistrés dans des hôtels des zones littorales, et 13% à Tunis, et

c'est là également que leur durée moyenne de séjour ont été les plus longues (7,7 jours à Nabeul-Hammamet, 8,3 jours à Monastir-Skanès, 7,4 jours à Djerba). Au Maroc, la situation est similaire. Près des deux tiers des 18 millions de nuitées enregistrées en 2010 ont été engendrées à Marrakech et à Agadir, ces deux pôles ayant totalisé 6,4 millions et 4,9 millions de nuitées, soit 35% et 27% des nuitées totales, respectivement. Mise à part Casablanca, qui a enregistré 1,5 million de nuitées cette année là, aucune autre destination au Maroc n'a dépassé le million de nuitées.



**Carte 7 : Fréquentation touristique de la Tunisie en 2010, en nombre de nuitées**





**Carte 8 : La fréquentation touristique du Maroc en 2010, en nombre de nuitées**

À une échelle plus réduite, les territoires touristiques tunisien et marocain présentent cependant une différence structurelle, déterminée par le type de mobilité touristique qui y prévaut. En effet, alors que l'espace touristique tunisien est un espace touristique quasi-exclusivement *occupé*, c'est-à-dire un espace structuré essentiellement par une offre de tourisme de séjour (hôtels et stations balnéaires), l'espace touristique marocain est à la fois *occupé* et *parcouru*, du fait de l'importance, traditionnelle dans le pays, du tourisme de circuit. En Tunisie, le tourisme de circuit représente 6% de la capacité d'hébergement totale, mais seulement 3,7% des nuitées réalisées. Par ailleurs, le tourisme itinérant y est pour l'essentiel limité à du tourisme saharien dans la région de Gafsa-Tozeur, comme le montre le fait que cette région soit celle où la durée des séjours hôteliers est la plus courte (1,3 jours en moyenne, contre 8,3 jours, contre 7,5 jours en moyenne dans les régions du Sahel). Au Maroc en revanche, le tourisme itinérant est nettement plus développé. Le taux de capacité hôtelière disponible dans les régions non littorales en est un indice : il s'élève à 49% en 2010, en incluant toutefois Marrakech, qui constitue également un pôle important du tourisme de séjour. Mohamed Berriane, analysant les circuits marocains proposés par les tour-opérateurs, distingue entre deux principaux produits [BERRIANE, 2010]. Le premier est le produit de type culturel, dont circuit des villes impériales constitue la variante de base (au départ de Marrakech et d'Agadir, les circuits traversent les villes étapes de Casablanca, Rabat, Meknès Fès et Béni Mellal ; au départ de Tanger, ils traversent Tétouan Chefchaouen, Fès, Moulay Driss,

Meknès et Rabat). Le second est le produit de type « aventure et découverte », qui conduit les touristes itinérants à traverser les villes étapes de Tafraout, Taroudannt, Ouarzazate et Zagora dans le Sud, et celles de Amtoudi, Icht, Tata et Taroudannt pour les circuits « Grand Sud ».

Le type d'hébergement auquel ont recours les touristes est un autre indice de la différence de diversification de l'offre qui existe entre la Tunisie et le Maroc. En Tunisie, par exemple, 92% des 32 millions de nuitées des non résidents enregistrées par des établissements classés en 2010 ont été déclarées par des hôtels de 3, 4 ou 5\* ou par des villages de vacances, c'est-à-dire les établissements qui font partie des voyages à forfait élaborés par les tour-opérateurs. Au Maroc, la même année, sur les 18 millions de nuitées enregistrées, ce sont 85% d'entre elles qui ont été engendrées par ce type d'établissement. Cet écart peut sembler dérisoire, mais compte tenu de la taille des hôtels de catégorie supérieure, il convient de le mettre en perspective avec la place des autres types d'hébergement dans la structure de l'offre. Ainsi, les maisons d'hôtes par exemple, représentaient 1,2% de l'offre tunisienne classée en 2010, avec 3000 lits, tandis qu'au Maroc, elles représentaient 9% de la capacité totale, avec 15 570 lits. Cette différence résulte à la fois du succès rencontré, au Maroc, par l'hébergement « Riad » à Marrakech et dans une moindre mesure à Essaouira, et du recours important de ce type de structure dans le tourisme de circuit.

### *3. 2. Le développement touristique au Maroc et en Tunisie : deux dynamiques contraires ?*

#### *3. 2. 1. Vents contraires en Tunisie*

À l'entrée des années 2000, le développement touristique a nettement marqué le pas en Tunisie. Le ralentissement s'est opéré dans le contexte de la crise conjoncturelle qui a lourdement affecté l'industrie des voyages au début de la décennie, particulièrement dans le bassin méditerranéen, suite à une série d'événements : seconde Intifada à partir de septembre 2000 ; attentats du 11 septembre 2001 ; guerre en Irak, à partir de mars 2003. Sur la rive sud de la Méditerranée, cette crise d'échelle mondiale a été aggravée par des événements plus localisés, comme l'attentat de Casablanca, au Maroc, en 2003 et celui de Djerba en Tunisie, l'année précédente. Le tourisme tunisien est sorti éprouvé de cet enchaînement de troubles : sur la période 2001-2006 par exemple, les arrivées internationales ont connu une croissance annuelle moyenne de seulement 5,4% ; les

dépenses touristiques une croissance annuelle moyenne de seulement 5,1%, ce qui correspond à la performance la plus faible enregistrée dans un pays de la rive sud [FEMIP, 2007]. Par comparaison, sur la même période, le nombre de touristes internationaux se rendant en Turquie et au Maroc a crû de 15,5% et de 8,5% respectivement, les dépenses touristiques effectuées dans ces pays de 15,9% et 18,8%. Le fait que la croissance touristique se soit poursuivie dans les autres pays méditerranéens, en dépit d'une conjoncture défavorable, a montré que le coup d'arrêt du tourisme tunisien n'était pas lié qu'aux circonstances, et qu'une crise structurelle s'était ouverte.

Après trois décennies d'essor, le modèle touristique tunisien s'est révélé inadapté aux mutations sectorielles de la demande pour le « nouveau tourisme ». Ailleurs en Méditerranée, l'affirmation de nouvelles tendances a conduit de nombreux pays à développer une offre touristique qui soit en mesure de répondre à cette demande croissante pour des formes de tourisme diversifiées, dont ils ont nettement perçu les avantages en termes de développement. Dans ces pays, la création d'une offre plus élargie géographiquement que l'offre balnéaire a nécessité de nombreuses accommodations : accessibilité des vols *low cost*, dans le cadre d'accords *open sky* ; aménagement d'espaces non encore « touristifiés » (arrière-pays) ; création de nouvelles formes d'hébergement, (gîtes ruraux, maison d'hôtes, hôtels de charme) ; valorisation du patrimoine culturel et naturel ; enrichissement de l'offre de loisirs (golf, thalassothérapies, plaisance et croisière, équipements sportifs) ; développement des services touristiques locaux (transports collectifs, locations de voiture, offices de tourisme) ; mise en place d'infrastructures et d'équipements technologiques permettant aux acteurs locaux de tourisme d'entrer dans l'économie numérique [WEIGERT, 2012c].

Le territoire touristique tunisien ne s'est pas inscrit dans cette logique de transformation. Le taux de littoralisation de l'offre touristique, qui avait atteint un niveau extrêmement élevé aux débuts des années 2000, ne décelait la prépondérance de l'offre balnéaire dans le pays, et trahissait l'existence d'immenses vides touristiques dans les régions de l'arrière-pays. Ces dernières se partageaient 10% des capacités d'hébergement tunisiennes au tournant du siècle, 90% étant situées sur le littoral et à Tunis. La moitié de ces 10% d'offre non-balnéaire se trouvait dans la zone restreinte de Gafsa-Tozeur, que les autorités ont tenté d'aménager dans les années 1980 en vue de faire du pays la principale destination du tourisme saharien. La situation de mono-produit dans laquelle le pays s'est progressivement laissé enfermer a nui à l'image de la destination tunisienne, qui n'a progressivement plus été perçue que comme une destination balnéaire bas de gamme par les marchés.

Plusieurs évolutions concomitantes ont contribué à aggraver cette situation. Tout d'abord, l'échec des stratégies de diversification de l'offre a conduit la Tunisie à connaître un phénomène de saisonnalité touristique extrêmement marqué. En 1985 déjà, plus de la moitié de l'activité

touristique s'effectuait entre juin et septembre. Le taux est monté à 56% en 2006. Cette mauvaise répartition saisonnière des flux s'est naturellement soldée par un taux d'occupation des hôtels faible, de l'ordre de 43% en 2006, qui a limité les capacités financières des opérateurs. Avec des hôtels fonctionnant à perte en basse saison, ces derniers ont difficilement pu maintenir le niveau de l'offre et faire face aux besoins de montée en gamme liées aux mutations du tourisme international (développement durable, formation des employés, innovations technologiques, etc.). Par ailleurs, à partir des années 1990, les autorités tunisiennes ont favorisé l'implication de nouveaux entrepreneurs proches du régime dans le secteur du tourisme. Mais un grand nombre des hommes d'affaires qui ont répondu à cet appel étaient extérieurs au secteur touristique, et entendaient simplement profiter des faveurs et des passe-droits pour monter des opérations spéculatives, dans un contexte de forte croissance sectorielle. Incapables de gérer les hôtels qu'ils ont fait bâtir et non soumis à la pression bancaire, ils ont rapidement délaissé l'administration et l'entretien des établissements, qui se sont progressivement usés et détériorés. Ces défauts de gestion, qui ont concerné près d'une centaine d'unités, ont entraîné des conséquences structurelles : les hôtels ont dû lourdement s'endetter pour continuer à fonctionner, tandis que la nécessité impérieuse de poursuivre l'exploitation a conduit les propriétaires à brader le prix des chambres auprès des tour-opérateurs. Vu le nombre d'unités endettées, c'est l'ensemble du marché de l'hébergement qui a été affecté par ce dysfonctionnement et par la baisse des tarifs.

La saisonnalité et l'endettement de certains entrepreneurs ont donc contribué à obérer les finances des opérateurs touristiques tunisiens dans leur ensemble. Soumise à ces difficultés et à la pression grandissante des tour-opérateurs, l'offre d'hébergement tunisienne est progressivement parvenue une situation d'« incompétitivité structurelle », dont témoigne le fait qu'en 2010, plus de 15% des hôtels établis en Tunisie n'étaient pas conformes aux normes nationales [CHAPOUTOT, 2008]. Dans ces conditions, les opérateurs tunisiens n'ont pas pu mobiliser le capital nécessaire pour investir dans la mise à niveau de leur offre. Leur capacité à s'imposer dans la commercialisation s'est d'autant plus affaiblie qu'à partir des années 1990, ils ont dû faire face à la montée de la concurrence méditerranéenne<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> La dépendance de l'offre touristique tunisienne envers la clientèle et les tour-opérateurs européens est extrêmement forte. Le marché européen représente près de 4 millions de touristes en 2006, soit 60% des arrivées des non-résidents, et environ 90% d'entre eux se rendent dans le pays par l'intermédiaire de l'un des 400 tour-opérateurs qui commercialisent la Tunisie. Dans la mesure où ces voyagistes organisent des voyages dans d'autres pays, notamment en Méditerranée, et vu la capacité qui est la leur d'orienter les flux selon leurs souhaits, la concurrence constitue une menace pour la Tunisie et pour son offre touristique, dont la compétitivité repose sur un équilibre précaire. En dépit de sa spécialisation dans le tourisme balnéaire méditerranéen, la Tunisie n'est pas en concurrence avec l'ensemble des pays méditerranéens. Plusieurs critères de comparaison permettent d'identifier ses concurrents : la distance par rapport au marché source (en l'occurrence, l'Europe de l'Ouest), le niveau de développement (et donc le coût de l'offre), le type de produit (produits balnéaires, séjours estivaux, etc.) et le type de clientèle (voyage à forfait) [SOUISSI, 2007]. Quatre pays méditerranéens répondent à au moins trois de ces critères : le Maroc, l'Égypte, la Turquie et la

En 2002, la Banque Mondiale faisait le constat que la Tunisie était parmi les cinq pays celui dont l'offre touristique était la moins diversifiée et la plus dépendante de son principal marché émetteur, l'Europe de l'Ouest [BANQUE MONDIALE, 2002]. Dès le début des années 2000, indépendamment des résultats en termes d'arrivées et de recettes touristiques, la Tunisie avait été rattrapée par ses quatre concurrents directs, qui, du fait de stratégies touristiques efficaces et opérantes, étaient entrés dans une dynamique de développement touristique très agressive. Cette nouvelle donne régionale a fortement contribué à réduire la marge de manœuvre des opérateurs tunisiens dans leurs négociations avec les tour-opérateurs, qui, de leur côté, avaient tout intérêt à exploiter la dynamique qui se mettait en place dans les pays concurrents. Dans ce contexte, la Tunisie n'avait plus d'autre solution, pour rester compétitive, que de procéder au bradage de son offre.

---

Grèce. Ces pays sont, en matière de tourisme, les concurrents régionaux de la Tunisie ; les principaux objets de leur rivalité, les flux touristiques européens et l'attention des voyageurs qui les commercialisent.

Si chacun de ces pays a entrepris de développer son offre touristique à partir des années 1960, la Tunisie a été pendant longtemps en avance sur les quatre autres, à la fois en termes de capacité hôtelière, d'arrivées internationales et de réputation. Cette avance résultait du fait que durant ces années où la Tunisie connaissait une exceptionnelle croissance des flux internationaux, les autres pays, pour diverses raisons, peinaient dans leur développement touristique. Dans les années 1990, avec l'émergence des nouvelles tendances touristiques les quatre concurrents directs ont lancé de vastes politiques de développement touristique destinées à capter ces nouveaux flux. La stratégie mise en œuvre par ces quatre pays avait pour objectif d'adapter leur offre touristique aux nouvelles conditions du tourisme international, tout en évitant les écueils du tourisme de masse estival auxquels certains d'entre eux avaient déjà dû faire face (dépendance envers les tour-opérateurs, saisonnalité, spéculation foncière outrée, mono-produit, dégradations environnementales, etc.). Ces stratégies ont été structurées en deux volets : diversification des produits et diversifications des flux. Dans chacun de ces pays, la création d'une offre touristique nouvelle visant à compléter l'offre existante a donné naissance à de nouveaux espaces touristiques, qui sont venus élargir le territoire touristique traditionnel. Le Péloponnèse et la Thessalie en Grèce et le Sinaï en Égypte sont devenus des grandes régions touristiques, spécialisées dans un segment différent de celui dans lequel étaient spécialisés les espaces traditionnels : tourisme culturel dans le Péloponnèse et en Thessalie vs tourisme balnéaire dans les Cyclades ; tourisme balnéaire dans le Sinaï vs tourisme culturel dans la vallée du Nil. De même, en 2001, le Maroc a adopté un plan de développement d'un tourisme balnéaire, en vue d'ajouter de nouveaux flux à ceux générés de longue date par le tourisme des villes impériales et de réaliser l'objectif d'accueillir 10 millions de touristes en 2010 (cf. infra). La Turquie, de son côté, a entrepris de développer le tourisme intérieur (Anatolie, Cappadoce) et le tourisme urbain (Istanbul), afin de contrebalancer la concentration des flux touristiques dans la région balnéaire d'Antalya. Dans les quatre pays, il a existé un lien très fort entre l'élargissement des espaces touristiques traditionnels, la diversification de l'offre et le regain de la croissance touristique.

Fortement dépendants du marché européen, les concurrents de la Tunisie ont également cherché, dans leur stratégie de développement, à diversifier l'origine des flux touristiques. Leur objectif n'était pas tant de s'affranchir de la dépendance envers les tour-opérateurs européens, dont ils avaient de toute façon besoin pour commercialiser leur produit dans ce marché capital, que de doper le développement touristique par un accroissement du volume total des flux. L'attention s'est portée sur deux types de nouveaux marchés émetteurs. Premièrement, chacun de ces pays a tenté de conquérir des marchés extérieurs stratégiques, c'est-à-dire dans lesquels ils pouvaient faire valoir leurs avantages comparatifs (proximité géographique et culturelle, coût des séjours, etc.). La Grèce a ciblé le marché nord-américain en promotionnant son statut de berceau de la démocratie, l'Égypte a attiré les proches flux moyen-orientaux et la Turquie ceux en provenance de l'ancienne sphère soviétique. Le deuxième marché d'importance ciblé par ces pays a été le marché domestique. Favoriser le tourisme national présentait deux avantages : d'une part, il s'agissait de flux en pleine expansion, dans des pays très peuplés (80 millions de Turcs et d'Égyptiens, 30 millions de Marocains). D'autre part, les touristes nationaux ne fréquentant pas nécessairement les mêmes espaces que les touristes internationaux, ces flux pouvaient être mis au service d'un redéploiement géographique de l'activité touristique, notamment dans les espaces ruraux, comme cela a été le cas en Grèce et en Turquie.

### ***3. 2. 1. La « Vision 2010 » du Maroc : cap sur la croissance touristique***

Contrairement à la Tunisie, le Maroc s'est lancé, au début des années 2000, dans une vaste stratégie de développement touristique. Le plan de relance du tourisme a été entériné à Marrakech en 2001, à l'occasion des premières assises du tourisme, qui se sont tenues sous la présidence du Roi Mohamed VI. La Fédération du tourisme et le gouvernement étaient réunis pour y adopter une stratégie touristique intitulée « Vision 2010 », qui prenait la forme d'un « contrat-programme ». Cette stratégie correspondait à une politique de croissance, qui devait faire croître l'ensemble des indicateurs de l'économie touristique (arrivées, emplois, recettes, investissements, etc.). Les objectifs étaient au premier chef quantitatifs. La formule symbolique de « 10 millions de touristes en 2010 » en constituait le principal slogan. Compte tenu du nombre de touristes internationaux visitant le Maroc en 2000 (4,3 millions), cette annonce publique fixait les grandes ambitions du pays en matière de développement touristique.

La « Vision 2010 » a été divisée en six chantiers complémentaires les uns des autres, dont la réalisation devait s'effectuer parallèlement. Les multiples projets définis devaient conduire à un vaste renouvellement du secteur touristique marocain, dans toutes ses composantes.

- 1) Un chantier « produit » : ce chantier concernait les infrastructures d'hébergement. En 2000, le Maroc disposait de 70 000 lits sur l'ensemble de son territoire. L'objectif était de tripler ce nombre, en construisant 130 000 lits balnéaires et 30 000 lits dans les autres destinations, soit 160 000 lits en dix ans (230 000 lits au total). Le Plan Azur, qui ambitionnait la création de six stations touristiques balnéaires en l'espace de dix ans (110 000 lits au total), constituait le principal programme du chantier [**Tableau 4**].
- 2) Un chantier « transport » : cadencé sur le chantier « produit », ce chantier visait à accroître les flux aériens internationaux à destination du Maroc par la libéralisation des transports aériens, dans le but d'améliorer le rapport qualité/prix du produit marocain (par la réduction du coût de l'aérien). L'objectif était de passer de 5,5 millions de passagers internationaux en 2000 à 15,6 millions en 2010, et d'augmenter la fréquence des vols internationaux de 600 fréquences hebdomadaires à 1300.
- 3) Un chantier « marketing, communication, commercialisation » : ce chantier avait pour objectif la restructuration de l'Office national marocain du tourisme (ONMT), de manière à optimiser sa fonction de promotion du tourisme marocain à l'étranger.
- 4) Un chantier « organisation institutionnelle » : ce chantier portait sur la redéfinition des rôles de l'ensemble des institutions touristiques privées et publiques, et sur l'amélioration de leur

coordination. Il comportait un volet « décentralisation », à travers la création de conseils régionaux du tourisme (CRT), censés prendre, au niveau de la région, le relais de l'État en matière de développement touristique (décision, investissement, promotion, etc.).

- 5) Un chantier « formation » : l'objectif était de créer des structures d'accompagnement permettant de former 72 000 personnes aux emplois qualifiés de l'accueil, afin de favoriser la professionnalisation du tourisme marocain.
- 6) Un chantier « environnement touristique » : ce chantier qualitatif était centré sur l'amélioration des pratiques de l'accueil et de la gestion des flux, ainsi que sur l'environnement juridique.

Site	Saïdia	Guelmin	Taghazout	Port Lixus	Mazagan	Mogador	Total
Aménageur	Fadesa	Fadesa	Colony Capital, Satocan	Thomas et Piron, Delta holding, Colbert-Orco	Kerzner, CDG, SOMED, MEMDA/MCM A	Thomas et Piron, Risma (Accor), Colbert-Orco	
Nombre de lits à créer	28000	30000	21000	12000	8000	10500	<b>109500</b>
Emplois directs	8000	10000	8000	3750	2000	3300	<b>35050</b>
Emplois indirects	40000	50000	40000	18750	10000	16500	<b>175250</b>
Investissements (Mrds de DH)	12,00	10,00	10,00	5,60	6,30	5,20	<b>49,10</b>

**Tableau 4 : Les projets du Plan Azur en 2001 (Source : FNT ; HCP)**

Outre la création de 160 000 lits additionnels, le plan devait permettre au Maroc, à la fin des années 2000, d'enregistrer 10 millions d'arrivées internationales (+ 6 millions par rapport à 2001) et 50 millions de nuitées touristiques dans les hôtels classés (contre 13 millions en 2001), de recevoir 80 milliards de dirhams de recettes touristiques (30 milliards en 2001) et de créer 600 000 emplois directs et indirects. La Vision 2010 avait des objectifs ambitieux, à la fois sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif. Pour y parvenir, l'État marocain se devait de maintenir une attitude volontariste dans l'ensemble des rôles qu'il s'était attribué dans chaque chantier.

La mise en œuvre de la stratégie touristique marocaine n'est pas allée sans heurts. La conjoncture internationale n'a pas joué en la faveur du pays. Outre les événements défavorables au développement touristique (attentats du 11 septembre 2001, attentats de Casablanca en 2003 et de

Marrakech en 2011), le Maroc, comme les autres pays du Sud de la Méditerranée, a subi les effets négatifs de la crise économique et financière mondiale, qui a frappé les principaux pays émetteurs de touristes et entraîné une baisse de leurs dépenses touristiques. En dépit de ces difficultés, les moyens déployés par l'État marocain et les acteurs privés associés à la stratégie ont permis d'initier un développement touristique et une croissance sectorielle relativement satisfaisants au regard des objectifs poursuivis. Le nombre d'arrivée internationale a frôlé l'objectif initial d'accueillir 10 millions de touristes en 2010, puisque ce sont 9,3 millions d'arrivées qui ont été enregistrées cette année là – le Maroc inclut les Marocains résidents à l'étranger (MRE) dans ses statistiques du tourisme international. Les recettes touristiques ont atteint 56 milliards de dirhams en 2010, portant à 440 milliards de dirhams le total des recettes touristiques réalisées par le pays entre 2001 et 2010, soit 82% du total espéré. Les résultats des chantiers ont été les suivants.

- 1) Chantier « produit » : avec un taux de croissance de 6,6% entre 2001 et 2010, la capacité d'hébergement du Maroc a atteint 173 000 lits en 2010, répartis dans 2003 établissements, soit environ 75% des objectifs initiaux (fixés à 230 000 lits). Ce sont les segments haut de gamme qui ont connu la meilleure croissance (4 et 5 étoiles représentent 43% de l'offre de lits en 2010). Cet écart s'explique en grande partie par les difficultés du Plan Azur, dont les stations, présentent un taux de réalisation assez bas. Ces raisons tiennent tant à la défection de certains investisseurs, pour des motifs divers (faillite de FADESA, retrait de Colony Capital après la crise financière, etc.), qu'à des retards dans le plan d'action de l'État (aménagement hors site, développement de lignes aériennes, etc.). En 2012, seules les stations de Saïdia, de Mogador et de Mazagan étaient (partiellement) opérationnelles.
- 2) Chantier « transport » : le chantier transport a été marqué en premier lieu par la libéralisation effective du secteur aérien, officialisée par l'entrée en vigueur de l'accord Open Sky avec l'Union européenne le 12 décembre 2006. Cet accord a entraîné un accroissement des flux, car il a permis la massification des vols *low cost* provenant de l'ensemble des pays européens à destination du Maroc. Entre 2005 et 2011, le nombre de liaisons *low cost* reliant le Maroc à l'Europe a augmenté de 507%, ce qui révèle la forte demande qui existe dans ce segment du transport aérien – en 2011, 21 compagnies *low cost* opéraient sur le territoire marocain. La corrélation entre la croissance des arrivées touristiques internationales et la libéralisation du transport aérien est un autre indice du succès de cette réforme : les arrivées internationales ont cru de 6% par an en moyenne sur la période 2001-2005, et de 12% par an en moyenne sur la période post-Open Sky (2006-2011) [EL YAALAOUI, 2012].
- 3) Chantier « marketing, communication, commercialisation » : conformément à l'objectif fixé, la réforme de l'ONMT a été menée, conduisant à un recentrage de son activité vers la fonction de promotion. L'Office a notamment développé une stratégie de diversification des



marchés cibles (dont les pays d'Europe de l'Est et la Russie), et investi dans l'e-marketing. En 2010, l'ONMT a été doté d'un budget de 500 millions de dirhams (contre 170 millions de dirhams en 2000).

- 4) Chantier « organisation institutionnelle » : ce chantier a conduit à une restructuration des services publics du tourisme. Avec le repositionnement de l'ONMT, la transformation de la Direction des aménagements et des investissements (DAI) en la Société marocaine d'ingénierie touristique (SMIT), dédiée exclusivement au développement des produits touristiques, fait partie des principales actions. Par ailleurs, un Observatoire du tourisme a été créé, pour assurer la collecte et l'analyse des informations sur le secteur touristique. (statistiques, stratégies, etc.). Enfin, les associations professionnelles nationales et régionales ont été renforcées, notamment sur le plan juridique. Le principal insuccès de ce chantier concerne la décentralisation. Faute de budgets suffisants, et à cause de problèmes de gouvernance locale, les CRT ont échoué à donner aux régions une véritable autonomie en matière de développement touristique.
- 5) Chantier « formation » : l'optimisation du dispositif national de formation aux métiers du tourisme a été poursuivie, par la restructuration des filières l'implantation de programmes spécifiques (métiers de l'aéroport, formation continue, etc.). Dans l'ensemble, les résultats de ce chantier apparaissent comme insuffisants, tant sur le plan quantitatif (déficit d'employés formés) que sur le plan qualitatif (insatisfaction des professionnels, manque de coopération publique-privée, etc.).
- 6) Chantier « environnement touristique » : ce chantier, qui concerne la législation et le financement, est marqué par la lenteur des réformes entreprises, due à la lourdeur des procédures administratives et législatives, et par la persistance d'une activité informelle et de défaillances qui nuisent à l'image du pays et aux investissements (hébergement informel, transport, signalétique, propreté des sites, etc.).

Sur le plan macro-économique, la dynamique de la croissance touristique s'est affirmée nettement : le PIB touristique est passé de 28 milliards de dirhams en 2001 à 50 milliards de dirhams en 2009, ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen en valeur de 8,4%. En 2010, le tourisme comptait pour 6,8% dans la formation du PIB marocain. En revanche, dans les quatre rapports institutionnels fournissant des données quantitatives sur le développement touristique, la question de la création des emplois touristiques est passée sous silence. Aucun ne fait état du taux de réalisation de l'objectif de créer 600 000 emplois directs et indirects entre 2001 et 2010. Comme le montre le bilan des réalisations, ce n'est pas tant sur le plan quantitatif que les principales difficultés ont été rencontrées, que sur celui de la gouvernance. La refonte de la gestion du tourisme impliquait une réorganisation et une re-régulation sectorielle tellement vaste qu'elle constituait nécessairement une gageure pour un pays comme le Maroc, où les

blocages administratifs, les contraintes réglementaires et les enjeux de pouvoir agissent comme autant de résistances au changement, surtout dans un délai aussi court que celui fixé par la Vision 2010. Toutefois, et bien que les objectifs définis en 2001 n'aient pas été atteints dans leur totalité, les accomplissements et les résultats obtenus laissent à penser que le pays a su faire face au défi d'une mise en tourisme accélérée.

### 3. 3. Secteur privé et gouvernance en Tunisie et au Maroc

Fruit d'une recherche-action de quatre années (2009-2013), cette thèse inscrit ses analyses dans les évolutions les plus récentes du secteur touristique tunisien et marocain. Le rôle des firmes dans ces évolutions fera l'objet d'une hypothèse à la fin de cette partie, mais il est nécessaire de présenter ici les cadres de gouvernance dans lequel elles interviennent au tournant des années 2010. En effet, la différence de dynamique du développement touristique qui s'observe entre la Tunisie et le Maroc se traduit également par des politiques touristiques différentes, notamment en ce qui concerne la participation du secteur privé. Les figures 2 et 3 montrent la manière dont le secteur privé s'inscrit dans le cadre nationale de régulation du tourisme, en Tunisie et au Maroc.

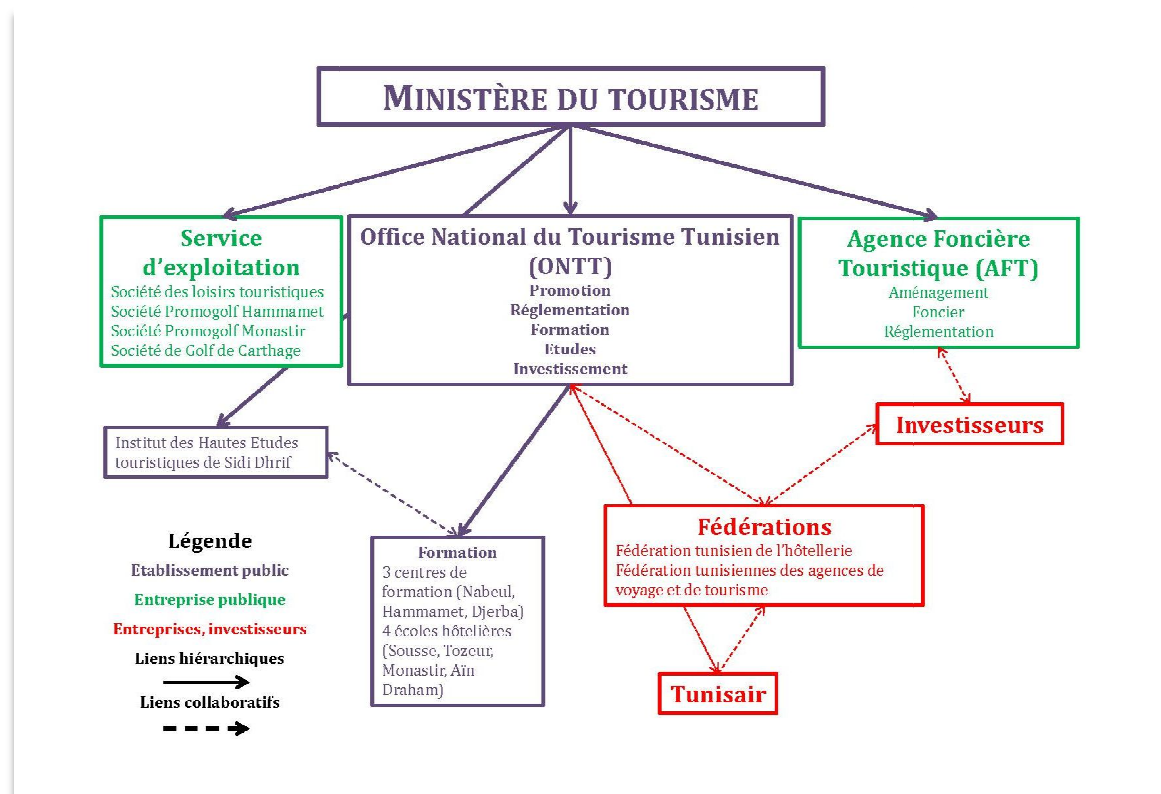


Figure 2 : Le cadre tunisien de régulation du tourisme en 2012 (Conception de l'auteur)

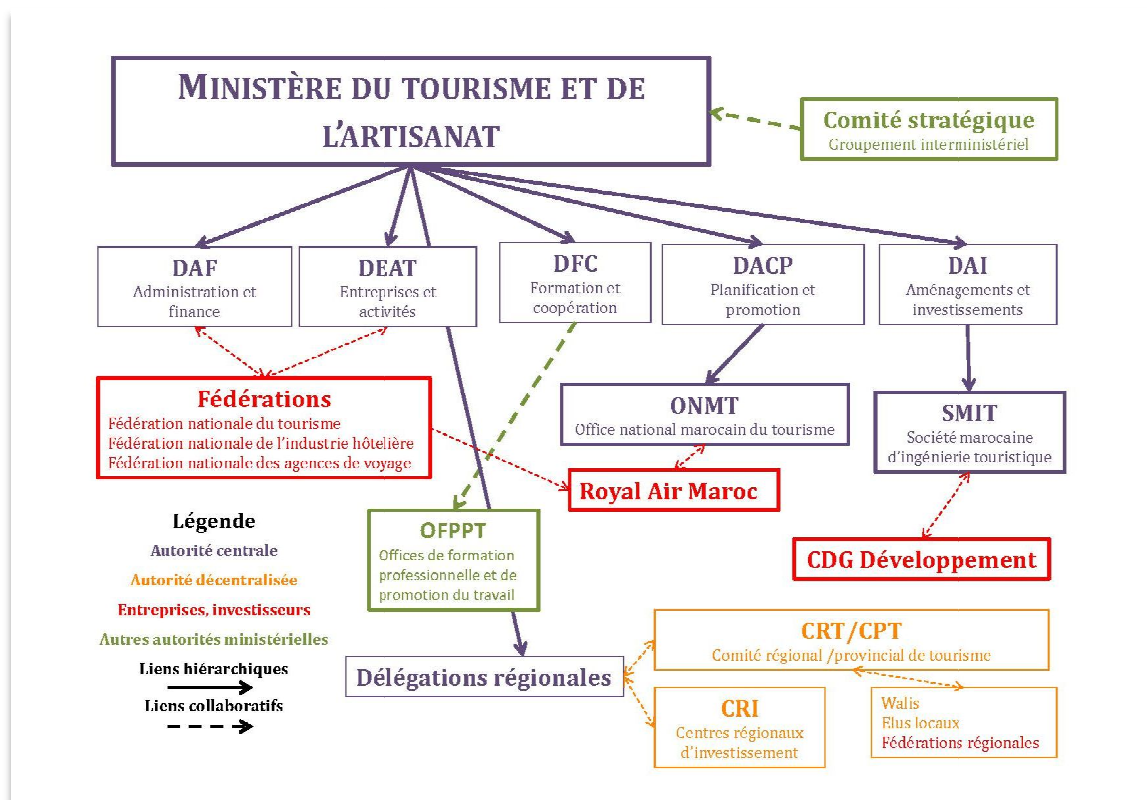


Figure 3 : Cadre marocain de régulation du tourisme en 2012 (Conception de l'auteur)

Ces figures montrent que la participation du secteur privé à la régulation du tourisme est envisagée en Tunisie et au Maroc selon le même principe d'organisation et de représentation des intérêts au sein de fédérations. En revanche, le dispositif de régulation est difficilement comparable. Par exemple, celui du Maroc fait la part belle à la décentralisation, tandis que celui de la Tunisie demeure prédominé par la nationalisation des activités. Le cadre marocain apparaît comme plus fonctionnel que le tunisien, car la répartition des tâches y est plus spécialisée. Mais au-delà de cette organisation institutionnelle, qu'en est-il dans les faits ? Comment se met en place effectivement la régulation du secteur privé dans ces pays ? Le prisme de la « dynamique » qui vient d'être appliqué sur le développement récent du tourisme dans ces pays révèle des instabilités en matière de gouvernance, liée à la nature du régime politique bénaliste en Tunisie et à la novation du système de régulation au Maroc.

### ***3. 3. 1. La Tunisie et l'influence du régime bénaliste***

En dépit de la politique de libéralisation dont a bénéficié le secteur touristique depuis l'origine, l'État tunisien a toujours exercé un contrôle sur cette activité, soit en s'impliquant dans le financement et la promotion des projets, soit en gardant la main sur l'aménagement des zones touristiques. Pendant les trente premières années du développement touristique, cette implication de l'État n'a pas posé problème, dans la mesure où elle n'a pas empêché l'essor du tourisme dans le pays. Mais à compter des années 1990, l'influence du pouvoir sur le secteur touristique a changé de nature. Avec le renforcement du pouvoir personnel de Ben Ali et la dérive déprédatrice du pays, l'implication de l'État s'est progressivement muée en emprise personnelle de type maffieux, donnant libre cours à l'usage de procédés illégaux, ressortissant au clientélisme, à la corruption et au népotisme, qui ont totalement vicié le fonctionnement et l'organisation du secteur touristique.

En ce qui concerne les entraves au fonctionnement du secteur, elles n'ont été, à vrai dire, guère différentes de celles qui s'observent dans la plupart des économies en développement, notamment sur la rive sud de la Méditerranée, où l'arbitraire et l'informel ont encore prise sur la légalité et le formel. En Tunisie, ce système a laissé tout loisir aux autorités de privilégier les liens personnels, les amitiés et les accointances régionalistes dans l'administration du pays. Le secteur du tourisme n'a pas échappé à ce mode de fonctionnement, qui a affecté le secteur privé. Les hôteliers, par exemple, affirment avoir fait face à des injustices dans la politique de contrôle de qualité des établissements. Pendant des années, ils auraient été confrontés à des inspections arbitraires, à des décisions de la commission de classement de l'ONTT restées sans suite et à des incohérences dans les procédures de classement des hôtels. Le même type d'irrégularité a été relaté dans les domaines de l'acquisition foncière et de l'animation – les licences permettant de vendre de l'alcool et d'ouvrir des discothèques ont été accordées selon des critères discrétionnaires, en fonction des rapports qu'entretenaient les hôteliers et les restaurateurs avec les autorités locales. Ces dérèglements n'ont pas seulement eu pour effet de fausser la concurrence et de nuire à la compétitivité du secteur. En privant les opérateurs d'une véritable régulation, ils ont totalement bridé l'initiative privée.

Au-delà de ces agissements, c'est sur l'organisation du secteur que l'intrusion du pouvoir dans les affaires touristiques a eu les conséquences les plus notables. À force de faire primer leurs intérêts privés sur la prospérité du tourisme, les tenants du régime ont fait du secteur le théâtre de luttes d'influence, d'évictions et de zizanies diverses. En semant la division chez les acteurs privés, ils ont causé la déstructuration d'un secteur professionnel qui s'était organisé pendant la période de

l'essor du tourisme. L'incapacité du secteur à se coordonner a miné le corps des entrepreneurs. Ces derniers, ne bénéficiant d'une représentation professionnelle assez puissante<sup>47</sup>, n'ont rapidement plus été en mesure d'exercer le moindre lobbying sur le pouvoir, se faisant progressivement confisquer tout droit de regard sur la politique nationale de développement touristique (incitation à la prise de décision, conseil dans la stratégie touristique, recommandations). Cette perte d'influence a porté préjudice au secteur, en empêchant par exemple les opérateurs de convaincre le pouvoir de régler le problème du non-recouvrement des créances du secteur hôtelier avant qu'il ne fragilise le secteur et diminue la capacité d'intervention des banques. Par ailleurs, la prédominance des rapports de concurrence sur les rapports de coopération dans le monde des affaires a affaibli les opérateurs individuellement. Du fait de leur désorganisation, ils n'ont jamais réussi à faire bloc contre les tour-opérateurs dans la négociation des tarifs, ce qui aurait pourtant pu leur permettre d'endiguer l'érosion de leur prix de vente. Les autres organismes impliqués dans le secteur touristique, comme les ONG et les syndicats, n'ont eux aussi pas été suffisamment mobilisés et n'ont pas plus pris part à l'élaboration des stratégies sectorielles. Les professionnels et les spécialistes réduits au silence, les autorités ont eu le champ libre pour gérer le développement touristique de la manière dont elles l'entendaient, c'est-à-dire d'une manière qui servait leurs intérêts, en imposant pour l'aménagement touristique des choix d'investissements aujourd'hui qualifiés de déraisonnables par les professionnels [Encadré 1].

Le cas de l'aéroport d'Enfidha, qualifié de « projet présidentiel », illustre le triomphe des intérêts du régime sur l'intérêt national dans le domaine du tourisme. Construit au début des années 2000 en vue de desservir à la fois Tunis et les zones touristiques du Golfe d'Hammamet (entre Nabeul et Sousse), ce grand aéroport international, censé accueillir 10 millions de passagers en 2020, et près de 30 millions en 2035<sup>48</sup>, devait occasionner la fermeture de l'aéroport de Monastir, devenu inutile. Mais le fait est que l'aéroport d'Enfidha n'a été source que de problèmes : démesure du projet, destruction de nombreux emplois à Monastir, faible rentabilité. Dès les années 1990, les opérateurs s'étaient pourtant élevés contre ce projet, estimant que ni l'emplacement ni le modèle choisi (à savoir la construction d'un nouvel aéroport plutôt que l'extension d'un aéroport existant) n'étaient justifiés. En revanche, le mode d'exploitation de l'aéroport, un partenariat public-privé, aurait permis aux autorités en charge du projet de toucher d'importantes commissions lors de l'appel à exploitation [KCHOUK, 2011].

#### **Encadré 1: L'aéroport d'Enfidha**

<sup>47</sup> La Fédération tunisienne de l'hôtellerie (FTH) regroupe seulement un quart seulement des hôteliers

<sup>48</sup> En 2000, le trafic aérien de la Tunisie atteignait environ 10 millions de passagers.

Ces prévarications ont également eu des incidences sur la gouvernance publique du secteur touristique. Pour le pouvoir, améliorer la compétitivité du secteur était contraire à la préservation de ses intérêts, puisque les recommandations visant à favoriser le développement touristique, telles qu'elles sont apparues dans de nombreux rapports sur le tourisme tunisien, allaient toutes dans le sens de la régulation, de la décentralisation, du renforcement du rôle du secteur privé [BANQUE MONDIALE, 2002 ; JICA, 2003 ; ROLAND BERGER, 2010]. En refusant de tenir compte de ces recommandations, les autorités n'ont pas seulement conservé leur emprise sur les affaires touristiques : la mauvaise gouvernance a préjudicié au développement d'un secteur déjà en proie à de vives difficultés exogènes et incapable de se régénérer. En fait d'avoir poursuivi la libéralisation de l'économie touristique, les tenants du pouvoir ont œuvré à une véritable sape du secteur [WEIGERT, 2012a].

L'OCDE range les pressions des tour-opérateurs du Nord sur les prestataires locaux parmi les principales pratiques anticoncurrentielles qui entravent le développement touristique dans les pays en développement [OECD, 2007]<sup>49</sup>. Dans le cas de la Tunisie, où cette pression est fréquemment dénoncée, il semble bien que ce soit avant tout le pouvoir qui ait aggravé la situation. Vu le niveau de développement touristique du pays, et vu la taille et l'influence de certains grands hôteliers tunisiens, les tour-opérateurs européens n'auraient pas dû être en mesure d'exercer de telles pressions sur les tarifs si le secteur avait été convenablement structuré.

À la chute de Zine el-Abidine Ben Ali en janvier 2011, l'économie touristique tunisienne apparaissait, d'un point de vue légal, comme libéralisée. Selon les textes qui régissent le secteur, la liberté d'investissement est totale en Tunisie, quelle que soient l'activité concernée<sup>50</sup> et l'origine des investisseurs, qui sont libres de rapatrier les bénéfices et de céder librement les capitaux qu'ils ont investis. Le code de l'investissement touristique de 1993 garantit leur protection juridique et assure des mesures incitatives, comme la réduction des droits de douane, la suspension de la TVA, des avantages spécifiques destinés à encourager les investissements dans des zones de développement régional (le sud du pays, la région de Tabarka). En dépit de ces avantages formels, le secteur touristique est demeuré, sous le régime de Ben Ali, un secteur bridé et entravé par les pratiques anticoncurrentielles qui viennent d'être évoquées. Pendant près de vingt ans, l'initiative privée, qui aurait dû s'imposer comme le principal moteur du développement touristique, n'a pas bénéficié de l'environnement qui aurait pu permettre aux entrepreneurs de prendre en charge le renouvellement du développement touristique.

---

<sup>49</sup> OECD, *Meeting on the Trade and Development Implications of Tourism Services for Developing Countries*, Geneva, 19-20 November 2007, p. 26.

<sup>50</sup> Sauf pour l'activité d'agence de voyage, pour laquelle il existe une limite de participation de 49% pour les investisseurs étrangers. Pour ces derniers, une dérogation est toutefois possible.

La situation dans laquelle se trouve le pays depuis le mouvement populaire qui a destitué le régime bénaliste a d'importantes implications pour la gouvernance du secteur touristique. Ce secteur est soumis à des épreuves inédites, ou sont en passe de l'être à l'heure où ce travail doctoral est rédigé. Il est par exemple probable que les syndicats, libérés du joug étatique, seront dorénavant en mesure d'exercer sur les entreprises des pressions visant à améliorer les conditions de l'emploi touristique, entraînant un renchérissement du coût du travail et donc une perte de compétitivité de l'offre tunisienne. Il en va de même pour les mouvements de grève, qui, interdits pendant des années, vont se multiplier dans le domaine du transport et de l'hébergement. En toute hypothèse, le modèle socio-économique sur lequel s'est fondé le tourisme tunisien ne survivra pas au processus de démocratisation du pays. La dernière partie de la thèse interrogera les possibles évolutions de la régulation des firmes à court et moyen termes.

### ***3. 3. 2. La mobilisation des firmes dans la « Vision 2010 » marocaine***

Après des décennies d'étatisation du secteur touristique, la Vision 2010 devait sonner la réconciliation du tourisme marocain et des entreprises privées. C'est principalement dans le cadre du Plan Azur – mais pas seulement<sup>51</sup> – que ce renouveau devait se concrétiser. Les conventions portant sur la création des stations mobilisaient une multitude d'acteurs privés internationaux [tableau 4, supra], à qui tous les moyens devaient être donnés pour que les projets se réalisent. Les engagements de l'État étaient ceux définis dans les différents chantiers (l'indispensable libéralisation du transport aérien notamment) et ceux inclus dans les conventions (la construction d'infrastructures hors site par exemple). Ils prenaient également la forme de mesures incitatives censées convaincre les opérateurs étrangers d'investir massivement. Les groupes touristiques ayant investi au-delà d'un seuil minimum de 200 millions de dirhams ont réalisé leurs projets dans le cadre de « conventions d'investissement » avec l'État. Le « régime conventionnel » auquel ils ont accédé comportait plusieurs incitations à l'investissement : exonération des droits d'importation pour les biens d'équipement touristique, exonération pendant cinq ans de l'impôt sur le chiffre d'affaires réalisé en devises. Il accordait par ailleurs des avantages fonciers : cession de terrains bruts à des prix compétitifs (50 % maximum du prix de revient) et réalisation par l'État

---

<sup>51</sup> Dès 1999, l'État marocain a établi des conventions d'investissement portant sur la création d'établissements avec de grands opérateurs touristiques, comme par exemple Sol Melia (2000 lits, en 1999) et Fram (3200 lits, en 2000) [HILLALI, 2007 : 163]. Par ailleurs, dans la période 2001-2010, 68 projets ont été conventionnés, totalisant 98 milliards de dirhams d'investissements et portant sur la création de 84 000 lits et de 54 000 emplois.

des infrastructures hors site [tableau 5]. En échange de ces appuis, l'investisseur touristique devait s'engager à créer un nombre minimum prédéfini d'emplois locaux, à réaliser l'ensemble des infrastructures *in situ* prévues, à assurer la commercialisation et la promotion des biens, et à respecter un certain nombre de critères d'exploitation (environnementaux notamment).

Si l'on ajoute à ces dispositions les autres avantages concédés par la charte de l'investissement aux aménageurs-développeurs, comme par exemple le régime de convertibilité, qui garantit aux entreprises étrangères ayant réalisé des investissements en devises « l'entière liberté pour le transfert des bénéfices nets et le transfert du produit de cession ou de liquidation totale ou partielle de l'investissement, y compris les plus-values » (article 16), on constate que les conditions d'accueil des firmes étrangères étaient pour le moins généreuses. À tel point que ces conditions ont pu faire figure de faveurs<sup>52</sup>, dont l'octroi devait beaucoup à la collusion de leurs bénéficiaires avec les autorités et les milieux d'affaires marocains. Quoi qu'il en ait été, ces incitations ont eu pour effet de priver l'État marocain d'un certain nombre de recettes liées au développement touristique, tant sur le plan foncier que sur le plan de la construction et de l'exploitation des établissements, où les exonérations d'impôts étaient engagées à long terme. En clair, il était dès le départ entendu que les firmes touristiques et les sociétés d'investissement étrangères ne contribueraient pas au développement du Maroc par la voie de la fiscalisation.

<b>Régime général</b>
Exonération des droits d'importation pour tous les biens d'équipement nécessaires pour la promotion et le développement du projet
Exonération de la TVA sur les biens d'équipement, matériels et outillages acquis au Maroc pendant une durée de 24 mois à compter de la date du début d'activité de la société
Exonération de la TVA à l'importation pour une durée de 36 mois pour les biens d'équipement, matériels et outillages acquis à l'importation
Exonération totale de l'impôt sur les sociétés pour le montant du chiffre d'affaires réalisé en devises, pour une période de 5 ans après la première opération d'hébergement effectuée en devises. Réduction de 17,5 % au-delà de cette période
Exonération totale de l'impôt sur le revenu pour le montant du chiffre d'affaires réalisé en devises par les entreprises hôtelières pendant une période de 5 ans. Réduction de 50% au-delà de cette période
Régime de convertibilité garantissant l'entière liberté de transfert des bénéfices nets d'impôts sans limitation de montant, ni de durée, ainsi que le transfert du produit de cession ou de liquidation totale ou partielle des investissements, y compris les plus-values.
<b>Régime conventionnel</b>
Avantages du régime général
Prise en charge des aménagements hors site
Cessions foncières à bas coût
Avantages additionnels (en fonction des projets)
Source : <i>Invest in Morocco</i> ( <a href="http://www.invest.gov.ma/">http://www.invest.gov.ma/</a> )

**Tableau 5 : Mesures incitatives en faveur de l'investissement dans le secteur touristique**

<sup>52</sup> Voir par exemple : [http://www.lagazettedumaroc.com/articles.php?r=5&sr=957&n=461&id\\_artl=9193](http://www.lagazettedumaroc.com/articles.php?r=5&sr=957&n=461&id_artl=9193)  
[http://www.lexpress.fr/actualite/monde/afrique/maroc-l-empire-accor\\_1106838.html](http://www.lexpress.fr/actualite/monde/afrique/maroc-l-empire-accor_1106838.html)



L'analyse de la stratégie marocaine et de sa genèse montre que jamais l'État marocain ne s'est caché de l'arrangement avec les firmes. La Vision 2010 correspondait bien à une politique touristique, mais elle se voulait avant tout une politique de développement et de l'emploi. L'accord cadre qui a officialisé la Vision 2010 précisait que le tourisme était érigé en priorité économique nationale pour « ses effets dynamisant sur les principales variables macro-économiques (emplois, croissance, équilibres externes et investissements), ses effets d'entraînement sur les autres secteurs de l'économie nationales et ses effets structurants sur le tissu industriel des PME/PMI, l'aménagement du territoire, les populations locales et le monde rural ». Les préoccupations dont fait part ce document n'étaient donc pas proprement touristiques. Cette approche s'explique par le contexte dans lequel la stratégie a été élaborée. A la fin des années 1990, le Maroc savait que son industrie allait être confrontée à des difficultés prochaines, en raison de la concurrence croissante de la Chine, de l'Asie du Sud Est et des autres pays de la rive sud de la Méditerranée (démantèlement des accords multifibres, sous-traitance). La nécessité de mener des changements structurels susceptibles de compenser les destructions d'emplois à venir a conduit le pays à mener une politique de développement touristique de grande envergure. Le contrat passé avec les firmes étrangères n'était pas asymétrique : il s'agissait bien de concéder des avantages fiscaux, mais en échange de la création d'un nombre important d'emplois directs, qu'on espérait pouvoir quintupler par les emplois indirects qui leur seraient associés (200 000 emplois prévus rien que pour le Plan Azur). C'est ainsi, par exemple, que la station de Saïdia, où la création de 48 000 emplois directs et indirects était attendue, a été conçue comme la « locomotive » de la relance du développement économique de l'Orient.

Par ailleurs, compte tenu de l'inexpérience des Marocains en matière de développement touristique, le pays avait besoin de recourir à des développeurs qui soient aptes à la fois à structurer et à pérenniser l'offre et la demande touristiques, d'un bout à l'autre de la chaîne de production. L'association, au sein des conventions, de grands investisseurs (Fadesa, Risma-Accor, Colony Capital) et exploitants touristiques (Accor, Barcelo, Satocan) montre que l'objectif était de faire appel aux spécialistes mondiaux de la mise en tourisme, selon une approche de partenariat public-privé où l'État marocain s'emploierait à tenir ses engagements de coopération avec les entreprises. Fondée sur la confiance des autorités dans la capacité des firmes à remplir leur part du contrat (la création de l'offre et de l'emploi, et l'apport de flux), cette coopération se voulait résolument gagnante/gagnante.

Les firmes touristiques ont été sollicitées pour leur capacité à produire des effets structurants sur le marché touristique marocain, et pour leur capacité à assurer la distribution du produit « Maroc » en Europe. Sur le plan de la gouvernance, les autorités ont payé de quelques revers le choix de laisser le champ libre aux grands groupes touristiques internationaux, qui ne seront pas

détaillés ici : défections d'investisseurs face aux difficultés conjoncturelles, influence dominante des firmes au détriment des petits investisseurs locaux. Pour autant, l'action des firmes semble bien avoir produit les effets attendus, tant sur la structuration du territoire touristique que sur le développement du secteur, comme se proposera de le montrer la troisième partie de la thèse.



## CHAPITRE 3

# MODALITES D'UNE INTEGRATION PAR LES FIRMES TOURISTIQUES

Pendant toute la période du tourisme fordiste, qui s'étend des années 1960 au début des années 1990, les firmes touristiques spécialisées dans le tourisme de masse ont constitué les principaux vecteurs du tourisme européen en Tunisie et au Maroc. Mais avec les changements économiques et sociétaux qui sont advenus au Nord comme au Sud de la Méditerranée, la prédominance de ces acteurs s'est affaiblie. Comme l'a montré le précédent chapitre, les firmes sont dorénavant concurrencées par de nouvelles formes de mobilité touristique qui échappent à leur captation. L'espace touristique maghrébin est animé par un ensemble complexe de flux de personnes, d'investissements et de transports, qui participent tous de l'intégration euromaghrébine par le tourisme. Les firmes européennes demeurent cependant un acteur incontournable du tourisme maghrébin, tant sur le plan de l'hébergement que sur celui du tour-operating. Dans cette thèse, la question du rôle qu'elles tiennent dans l'intégration touristique de l'Europe et du Maghreb ne se pose pas en termes de mobilité, même si la quantité de flux qu'elles contribuent à drainer dans l'espace régional a son importance. Elle se pose au niveau des conditions dans lesquelles les firmes européennes déploient une activité, en cherchant à savoir si la manière dont elles le font influe sur l'intégration, non pas des flux humains, mais des secteurs et des marchés touristiques euromaghrébins.

Le rôle des firmes industrielles dans l'intégration régionale est analysé dans la notion d'*intégration par l'industrie*. Cette notion ne bénéficie pas d'une définition exacte dans la recherche. Elle correspond plutôt aux constats empiriques des effets produits par le redéploiement des systèmes productifs dans un espace délimité, et de la manière dont les solidarités qui se mettent en place à travers ce processus contribuent à renforcer et à optimiser les liens économiques entre les pays intégrés, selon les logiques de complémentarité et de développement qui la sous-tendent. La première sous-partie de ce chapitre, qui porte sur ces constats, déborde le champ du tourisme, car elle relève bien plus de la géographie des industries. Ce détour est toutefois nécessaire, car il permet de définir les enjeux de l'intégration régionale par les firmes et

de saisir les modalités et les conséquences de leur participation à la régionalisation Nord-Sud. En se fondant sur l'analyse de l'intégration productive de l'Asie du Sud-Est et de l'Europe centrale et orientale, on proposera quelques propriétés de *l'intégration par les firmes industrielles*. Le passage, dans la sous-partie suivante, à la notion d'*intégration par les firmes touristiques* s'en trouvera facilité, d'autant qu'il sera opéré à travers le basculement industrie productive/« industrie » touristique, qui constitue l'un des procédés décisifs de justification de la thèse qui est défendue ici.

## **1. Spatialité des firmes multinationales et régulation**

### **Nord-Sud**

À partir du XI<sup>e</sup> siècle après J.C., l'émergence, partout en Europe, de villes de plus de 10 000 habitants et le développement des marchés locaux et régionaux ont conduit les artisans et les marchands spécialisés à se regrouper, afin de mieux défendre leurs intérêts auprès des pouvoirs municipaux. Pendant plusieurs siècles, ces corporations, qui portaient le nom de métier, de guilde ou de hanse, ont servi de cadre à une organisation en réseau, au sein duquel drapiers, tisserands, épiciers ou autres orfèvres échangeaient leurs techniques, leurs ouvriers et leurs clients, à travers des zones d'influence de plus en plus étendues. Soucieux de valoriser sans cesse leur savoir-faire, les membres des corporations ont progressivement pris en charge la réglementation de leur profession et de ses pratiques, par exemple en contrôlant la qualité des ouvrages et des produits proposés sur les marchés – avec l'attribution, dans certains cas, de véritables « labels » corporatifs – et en excluant du réseau ceux qui violaient les règles établies par les maîtres de la corporation. La ligue hanséatique, association de marchands allemands fondée au XII<sup>e</sup> siècle et devenue, au fil des siècles, la communauté des grandes villes de la mer Baltique, est l'extension « internationale » la plus fameuse de ce système corporatif, dont elle a montré à la fois la fonctionnalité et le rôle dans le développement du commerce européen. L'avènement en Europe, après la Révolution française, d'un État fort, centralisé, et garant des intérêts de la nation a entraîné la disparition des corporations, dont l'influence et l'emprise sur l'économie ne pouvaient plus être tolérées, au nom de la liberté d'entreprise qui prévalait à l'heure de la révolution industrielle [CHEVREAU ET WEIGERT, 2011].

Compte tenu des mutations profondes qu'a connues l'organisation territoriale, politique et économique du monde depuis le Moyen-âge, il est impossible d'établir une filiation entre les

corporations médiévales et les organisations réticulaires privées telles que les firmes multinationales, dont il est question dans cette thèse, et les associations professionnelles postérieures (syndicats ou les réseaux professionnels). En revanche, l'histoire de ces acteurs non étatiques et de leur influence sur la vie économique révèle que les réseaux marchands ont toujours constitué un espace de régulation complémentaire de celui du pouvoir central, que celui-ci ait été de nature féodale, impériale ou, plus tardivement, étatique. Comment se met aujourd'hui en œuvre la régulation par les réseaux marchands et les firmes ? Pour y répondre, il convient d'expliquer en quoi les réseaux, en tant qu'associations d'individus ou d'organisations d'individus, et l'État, en tant que figure institutionnelle universelle du monde contemporain [BECKOUCHE, 2001 ; PREVELAKIS, 2005], sont bien deux cadres de régulation distincts.

Si l'on s'intéresse à la dimension spatiale de la régulation, la différence entre les deux modes d'organisation que sont l'État et les réseaux peut se résumer de la manière suivante : l'État, qui est fondé sur un système hiérarchique que l'administration est en charge d'organiser, opère dans un espace institutionnel, délimité par ses frontières. Les organisations réticulaires, qui sont fondées sur la solidarité et sur la communauté d'intérêts, opèrent quant à elles dans un espace fonctionnel qui ne coïncide pas nécessairement avec le découpage territorial de l'État, c'est-à-dire dans un espace qui n'est pas soumis aux contraintes de la centralisation et de la délimitation administrative. Cela signifie que les relations s'ordonnent de manière verticale dans l'espace institutionnel – du haut vers le bas, pour ainsi dire – et de manière horizontale dans l'espace fonctionnel – sur un même niveau<sup>53</sup>. Ainsi, alors que la solidarité nationale est souveraine dans l'espace institutionnel de l'État, les rapports qui s'établissent dans l'espace fonctionnel des réseaux peuvent être fondés sur des liens non nationaux comme, par exemple, l'amitié, la religion, l'ethnie, et, dans le cas des entreprises, la compétitivité productive. Associant des personnes ou des organisations de personnes qui ne sont pas forcément unies par la nationalité, les réseaux présentent donc l'avantage de ne pas être traversés par les frontières nationales et administratives des États, et sont de ce fait particulièrement favorables à la coopération transnationale. Or si l'espace étatique est un espace politique – contrôlé par un pouvoir politique – l'espace économique est un espace fonctionnel qui transcende les frontières. C'est pour cette raison que l'organisation transnationale en réseau peut jouer un rôle majeur dans l'intégration économique d'une région.

La potentialité régulatrice des organisations réticulaires se trouve renforcée par l'absence d'intermédiaire vertical entre les acteurs du réseau. Au plus près du terrain, ces acteurs sont en effet les mieux placés pour repérer les problèmes entravant ou limitant le fonctionnement de leur activité et pour définir, avec leurs homologues, les moyens de remédier aux situations

---

<sup>53</sup> Cela n'empêche pas, toutefois, qu'il existe une hiérarchie interne au sein des réseaux.

problématiques. Dès lors qu'elles deviennent transnationales et qu'elles assurent une connexion directe entre opérateurs de pays différents, les organisations réticulaires constituent le cadre le plus pertinent pour élaborer la régulation d'une activité à l'échelle des pays concernés. La coopération transnationale des acteurs du réseau, motivée par l'intérêt que chacun trouve à élargir son champ d'action à l'échelle régionale, entraîne un nivellement vers le haut de l'ensemble de l'activité. Les entreprises et les réseaux professionnels du Nord et du Sud se font ainsi les « agents anonymes » [CESARI, 2002] d'un processus de régionalisation fondé sur l'intérêt économique ou collectif, et qui se met en œuvre en souplesse, indépendamment des impulsions et des blocages politiques. C'est dans ce contexte théorique et empirique qu'il est possible d'étudier le rôle des firmes-réseaux dans l'intégration.

### *1. 1. L'exemple de l'intégration par les firmes industrielles*

Avant de formuler une hypothèse sur la manière dont la firme-réseau touristique participe à l'intégration régionale, on se propose d'expliquer comment la recherche a envisagé le rôle des firmes productives dans un tel processus. Deux grands modèles d'intégration industrielle régionale se sont développés dans les dernières décennies et ont fait l'objet d'analyses. Le premier est celui de l'Asie orientale qui a connu, depuis les années 1960, un processus de régionalisation économique mené essentiellement par le Japon. Le second modèle correspond à la stratégie de redéploiement du système productif que les industriels allemands ont mise en œuvre dans les Peco depuis les années 1970. Afin de présenter ces deux expériences et d'en tirer des conclusions, il convient d'abord de présenter les stratégies d'internationalisation des firmes industrielles.

#### ***1. 1. 1. Les stratégies d'internationalisation de la production***

Dans le contexte fortement concurrentiel de la globalisation et de l'ouverture économique des pays en développement, la compétitivité des firmes repose en grande partie sur leur capacité à se déployer au-delà du cadre national dans lequel siège la maison-mère. L'internationalisation de la production industrielle est un processus récent, qui a connu différentes phases [FONTAGNE ET TOUBAL, 2010]. Dans une première phase, les entreprises produisaient sur une base nationale et ne participaient à l'internationalisation des échanges qu'à travers l'exportation de leurs produits.

À partir des années 1960, avec l'émergence de nouveaux marchés, les entreprises sont entrées dans une deuxième phase d'internationalisation, dans laquelle elles ont dupliqué leurs unités de production à l'étranger, pour exploiter le marché local, tout en maintenant leurs usines dans le pays d'origine. Dans la seconde moitié des années 1970, l'intensification de la concurrence industrielle et l'augmentation du niveau de vie dans les pays occidentaux ont entraîné l'avènement d'une troisième phase. Confrontées à un impératif de compétitivité, les firmes ont segmenté la production en créant des filiales spécialisées qu'elles ont disséminées dans le monde en fonction des avantages comparatifs des pays où elles s'implantaient (le bas coût de la main d'œuvre en particulier). Cette phase de réorganisation du système productif sur une base mondiale s'est pérennisée avec l'externalisation de certaines activités industrielles, à travers le développement de la sous-traitance internationale (*outsourcing*).

L'internationalisation de la production, qui se manifeste par l'investissement direct à l'étranger (IDE) et par la sous-traitance internationale, peut se présenter sous deux formes. La première forme est celle de la délocalisation « horizontale » (ou stratégie de duplication) : la firme, qui cherche à conquérir de nouveaux marchés, reproduit, dans le pays d'implantation, une chaîne de production complète et autonome destinée à alimenter le marché local. L'objectif de cette implantation est de contourner les barrières tarifaires et non tarifaires à l'exportation (transactions douanières, coûts de transport, contingentements des importations, contrôles douaniers) et de se placer au plus près des consommateurs locaux pour mieux s'adapter à leurs besoins. La deuxième forme de délocalisation est qualifiée de « verticale » (ou stratégie de spécialisation) : tirant parti de la modularité de certaines productions industrielles, c'est-à-dire de la possibilité de produire séparément chacun des éléments qui composent le produit final, la firme externalise certains segments du processus de production à l'étranger. L'entreprise peut ainsi optimiser sa chaîne de production en la fragmentant entre les pays qui présentent les meilleurs avantages à la localisation et qui offrent, pour chacun des segments concernés, les meilleures conditions de production. Cette organisation, qui permet de réduire les coûts globaux de production, donne lieu à un accroissement des échanges de composants et de biens intermédiaires entre les pays impliqués, ces échanges se faisant souvent au sein d'une même firme – ce qui explique que plus du tiers du commerce international de marchandises relève des échanges intra-firme [OECD, 2007]<sup>54</sup>.

Les investissements horizontaux (destinés aux délocalisations horizontales) comptent pour la majorité des IDE mondiaux. Néanmoins, en raison de la baisse des coûts de transport (conteneurisation), des coûts de communication (Internet) et de la libéralisation globale des

---

<sup>54</sup> Dans les faits, la division entre stratégies horizontale et verticale est plus nuancée, puisqu'il arrive qu'une chaîne de production dupliquée fournisse seulement certains composants aux chaînes de production nationales. De même, la délocalisation d'une usine peut constituer la première étape d'une duplication complète, si le pays d'implantation s'avère satisfaisant. Il s'agit donc ici simplement de définir les deux principaux types de motivation des firmes qui s'internationalisent.



échanges (affaiblissement des protections douanières), les firmes sont de plus en plus nombreuses à recourir à l'organisation verticale de la production, qui leur procure d'importants gains de compétitivité.

### ***1. 1. 2. L'organisation verticale de la production : un exercice complexe***

Le déploiement international du système productif présente des risques [OCDE, 2007], qui fixent les limites de cette stratégie. Ces risques sont liés à la qualité des biens et des services, qui peut se révéler insuffisante dans des pays où les systèmes de contrôle manquent de rigueur, notamment pour des industries qui requièrent le respect de normes de sécurité très strictes (aéronautique, automobile) ; ils sont liés aux retards dans les délais de livraison, qui peuvent engendrer des coûts considérables dans le cadre d'une production à flux tendus<sup>55</sup> ; ils sont liés aux difficultés en matière de gestion : les différences linguistiques et culturelles, tout comme le décalage horaire, peuvent poser d'importants problèmes de management ; ils sont liés, enfin, aux nombreuses évolutions susceptibles de faire perdre son intérêt à une délocalisation : hausse des coûts de transport et des salaires locaux, évolution défavorable du taux de change, nouvelles réglementations, améliorations technologiques rendant obsolètes certaines productions, nécessité de former la main d'œuvre locale.

Aussi ne s'agit-il pas simplement pour les entreprises de délocaliser des usines dans les pays où les salaires sont parmi les plus bas au monde. De nombreux facteurs autres que le coût de la main d'œuvre entrent en ligne de compte dans les choix de localisation, comme la législation du travail, la fiscalité, la qualité des infrastructures locales, les services logistiques, la qualification de la main d'œuvre, la proximité géographique et culturelle. Pour que les coûts de rassemblement des composants dispersés ne soient jamais supérieurs aux bénéfices que réalise l'entreprise en exploitant les avantages à la localisation (coûts de production, salaires, impôts), l'organisation verticale de la production implique l'arbitrage de l'ensemble de ces facteurs.

Deux facteurs sont toutefois particulièrement déterminants pour les investissements verticaux. Le premier d'entre eux est le coût du travail. Ce sont surtout les segments intensifs en main d'œuvre non qualifiée, à faible valeur ajoutée, qui font l'objet d'une externalisation à l'étranger (par exemple, la fabrication de pièces détachées, le câblage, l'assemblage de produits bas de gamme). Les activités à haute valeur ajoutée, comme le conditionnement, la commercialisation, les bureaux

---

<sup>55</sup> Voir *infra*

d'étude, sont maintenues dans le pays d'origine, où se trouvent les salariés qualifiés aptes à les exercer. Ce partage du travail, qui favorise l'émergence d'une nouvelle division internationale du travail entre pays développés et pays en développement [FONTAGNE, 2009], est avantageux pour les firmes, parce qu'il leur permet à la fois de réduire les coûts de production et de conserver leurs avantages spécifiques, c'est-à-dire l'ensemble des atouts immatériels qui assurent leur compétitivité ; comme l'image de marque, la capacité d'innovation, le savoir-faire technique et l'efficacité du management. Même si les coûts de production s'amenuisent, la qualité des produits n'est pas altérée, ce qui permet à la firme de rester compétitive sans se déclasser. La conservation des avantages spécifiques est par ailleurs l'une des raisons pour lesquelles les entreprises privilégient l'implantation de filiales à l'étranger plutôt que la sous-traitance internationale. Si cette dernière est moins coûteuse en engagements financiers, l'ouverture d'une filiale et le maintien de la production au sein de la firme est un moyen d'éviter le partage des secrets de fabrication et de prévenir le non-respect de la propriété industrielle par les sous-traitants (plagiat, contrefaçon). C'est pour cette raison que les IDE constituent un indice pertinent de redéploiement vertical des chaînes de production.

Le deuxième facteur déterminant est lié à la logistique. Techniquement, la logistique est l'ensemble des opérations physiques permettant la circulation d'un produit le long d'une « chaîne logistique » qui commence par l'approvisionnement du lieu de production en matières premières et se termine par la distribution du produit. L'organisation et la gestion de cette chaîne a toujours été importante pour les entreprises car la réduction des coûts de transport et de manutention permettait d'améliorer leur compétitivité. Mais cette organisation est devenue autrement primordiale depuis que les firmes ont adopté le mode de production dit « à flux tendus ». Ce mode, qui consiste à produire uniquement le besoin exprimé par la demande, permet de réduire les risques de surproduction et de sous-production. Mais pour que l'entreprise ne perde pas d'argent, il implique aussi que la synchronisation de l'offre (la fabrication et la livraison du produit) avec la demande (la commande du client) soit la meilleure possible. Si le produit n'est pas livré à temps, il y a rupture de stock dans les centres de distribution et perte de la vente. S'il est livré trop tôt, il y a engorgement dans les entrepôts, et donc coûts d'entreposage et risque d'obsolescence du produit. L'entreprise poursuit ainsi deux objectifs contradictoires dans la gestion de la chaîne logistique [PACHE, 2009]. Un premier objectif de continuité des flux, qui consiste pour l'entreprise à s'assurer les meilleurs services logistiques possibles afin d'éviter les pénuries et les retards de livraisons à tous les stades de la chaîne. Un second objectif de fluidité des flux, qui consiste à ajuster strictement le niveau des capacités logistiques aux besoins de fonctionnement, afin de réduire les coûts (de transport, de stockage). L'arbitrage entre coût et qualité de service fait précisément la complexité de la mécanique des chaînes logistiques.

Cette organisation a été rendue plus complexe encore par les processus de délocalisation des entreprises et l'éclatement spatial de la production industrielle qui en a résulté. La chaîne logistique se déploie sur un réseau d'infrastructures en partie mobiles (les transports), en partie statiques (les usines de transformation, les ports, les nœuds de tri). La continuité des flux, qui suppose une articulation optimale de ces infrastructures et un paramétrage réglementaire efficace, est d'autant plus difficile à assurer que la chaîne est devenue multinationale, transnationale et multimodale. Les enjeux de qualité et de fiabilité des transports se doublent d'enjeux procéduriers au passage des frontières et d'enjeux techniques aux points de connexion intermodale. Ces contraintes logistiques obligent à repenser les notions de distance. Les entreprises optent moins pour la rapidité du transport que pour la régularité et la fiabilité. La seule proximité géographique ne suffit plus car la logistique réduit davantage les distances économiques aux marchés externes. Elle devient de ce fait l'un des principaux facteurs de localisation des entreprises, dans le contexte d'une compétitivité économique fondée non plus sur la réduction des coûts de transport et de main d'œuvre, mais sur la réduction des coûts de transaction au sein du système productif [SAVY, 2006 ; DAVEZIES, 2012].

## *1. 2. Comment les firmes ont intégré l'Asie et l'Europe centrale*

Le rôle des firmes industrielles dans l'intégration régionale est analysé dans la notion d'*intégration par les firmes industrielles*. Comme cela a été expliqué, cette notion correspond aux constats empiriques des effets produits par le redéploiement des systèmes productifs dans un espace délimité, et de la manière dont les solidarités qui se mettent en place à travers ce processus contribuent à renforcer et à optimiser les liens économiques entre les pays intégrés, selon les logiques de complémentarité et de développement qui la sous-tendent. La sous-partie qui va suivre présente l'expérience d'intégration industrielle de l'Asie orientale et de l'Allemagne et des Peco. Dans les deux cas, l'échelle considérable du mouvement, la pluralité incalculable de facteurs qui ont contribué à sa mise en œuvre et la variété des expériences micro-économiques dont il est l'accumulation rendent vaine et inutile toute tentative de généralisation théorique sur la régionalisation industrielle. En revanche, l'analyse descriptive et empirique de l'expérience asiatique et est-européenne fait ressortir quelques grands champs de l'activité industrielle dans lesquels des comparaisons sont possibles, bien qu'il soit nécessaire de considérer les époques et les lieux comme des variables déterminantes. Avec la précaution qui est de mise, on se proposera donc d'identifier quelques uns de ces champs d'observation de l'*intégration par les firmes*

*industrielles*, non dans le but de théoriser la régionalisation industrielle, mais dans celui de fournir des bases analytiques pour l'investigation du système productif touristique à l'échelle régionale.

### ***1. 2. 1. Le vol d'oie sauvage asiatique<sup>56</sup>***

Depuis le début des années 1980, l'Asie orientale a connu une croissance économique spectaculaire, en grande partie fondée sur les exportations vers l'Amérique du Nord et l'Europe. Dans les dernières années, cette croissance s'est accompagnée d'un processus de régionalisation, qui a entraîné une forte augmentation du commerce intra-régional, notamment depuis la crise financière de 1997. En 2005, les échanges régionaux comptent pour 55% du commerce asiatique en incluant le Japon, ce qui correspond pratiquement au niveau d'intégration commerciale atteint par l'UE-15 la même année (60%) [KURODA ET AL., 2007]. L'intégration économique de l'Asie orientale a été menée principalement par les entreprises du secteur privé. Elle s'est traduite par une répartition de la production dans l'ensemble de la région, en vertu de l'avantage comparatif et de la nouvelle division du travail.

Dans les années 1930 l'économiste japonais, Kaname Akamatsu a développé une théorie du cycle de production adaptée aux pays en voie de développement, appelée le modèle du *vol d'oies sauvages*. Ce modèle décrit un processus d'industrialisation d'un produit à l'échelle internationale, qui connaît différentes séquences. Dans son schéma théorique, Kaname Akamatsu distingue entre un pays *leader*, développé et industrialisé, et un pays suiveur, moins développé et moins industrialisé que le pays *leader*. Le séquençage est le suivant : le pays *suiveur*, qui importe un article du pays *leader*, entre dans une phase de production de cet article en vue de le substituer aux importations. Une fois qu'il en maîtrise la technique de production, il est en mesure de l'exporter. Le pays *leader* peut alors abandonner la production de cet article, qu'il peut importer à bas coût du pays suiveur, et peut recentrer ses investissements et sa production sur des biens à plus forte valeur ajoutée, pour maintenir son avance technique et technologique. Une fois lancé, ce processus est censé entraîner un cycle intra-sectoriel et international : d'une part, le pays *leader* abandonne au pays suiveur la production de biens dont la valeur ajoutée est de plus en plus forte ; d'autre part, le pays suiveur entre dans une nouvelle séquence du processus en devenant lui-même pays *leader* vis-à-vis d'un pays *suiveur* tiers, selon le processus initial [CASCIOLI ET MORTELIER, 2010].

---

<sup>56</sup> Cette partie est une synthèse du rapport *Convergence* publié par Ipemed en 2009 [CASCIOLI ET MORTELIER, 2009], dont la première partie décrit précisément la modèle d'intégration qui s'est mis en œuvre en Asie orientale.

Ce modèle théorique a inspiré le développement séquentiel des pays de l'Asie de l'Est des années 1960 aux années 1980, qui a conduit à l'émergence des quatre Dragons (Corée du Sud, Hong Kong, Singapour et Taïwan.), puis des Tigres (Thaïlande, la Malaisie, l'Indonésie, le Vietnam et les Philippines). C'est le Japon qui a joué au départ le rôle d'économie *leader*. Après la période du « miracle japonais » des années 1950-1960, les entreprises industrielles japonaises ont progressivement transféré leur production vers les quatre Dragons, d'abord dans les secteurs intensifs en main-d'œuvre et peu intensifs en technologie. Lorsque leurs coûts de production sont devenus trop élevés pour rester compétitifs, suite à l'augmentation du niveau de vie, les Dragons ont délocalisé à leur tour leur production vers les Tigres, moins développés, pour profiter d'une main-d'œuvre bon marché. Le déploiement régional du système productif s'est ainsi propagé par vagues successives aux autres pays de l'Asie, suivant le paradigme du *vol d'oies sauvages*.

Les raisons du succès de la régionalisation industrielle asiatique sont débattues. Dans un rapport de 1993, la Banque mondiale a mis en avant le rôle des États dans le processus, notamment celui des pays les moins développés de l'ensemble, estimant que leur capacité à mettre en place des politiques économiques et des conditions favorables avaient joué un rôle décisif. Le rapport souligne l'importance des programmes de développement des infrastructures et de la promotion stratégique de l'investissement, à travers des incitations publiques soumises à résultat. Il ajoute que les politiques d'ouverture aux IDE et de formation ont favorisé l'assimilation des technologies étrangères par les pays en développement. La politique volontariste de l'État japonais, *leader* du processus, vis-à-vis de l'intégration régionale est également considérée comme un facteur primordial de ce succès. Son implication dans le développement de la région reposerait aussi bien sur la volonté de limiter l'immigration asiatique sur le territoire japonais que sur le projet de trouver de nouveaux marchés, pour faire face au protectionnisme des États-Unis à son égard – le *Japan bashing*.

Cette intégration a été au premier chef une intégration par l'investissement. Les IDE ont été l'un des principaux vecteurs de dynamisme pour la région. Ils ont facilité l'accès des pays *suiveurs* à la technologie, aux compétences managériales ou marketing. Au début des années 1980, le Japon consacrait plus de 70% de ses IDE aux pays de l'Asean. À partir du milieu des années 1980, les Dragons sont devenus des investisseurs importants dans la région. Le processus en œuvre avait conduit au développement de ces pays : le pnb par habitant en dollars constants des Dragons a crû entre 5% et 7% par an de 1960 à 1980. Les entreprises japonaises ont joué un rôle déterminant car elles ont orienté les flux avec flexibilité en fonction des différentes phases de la régionalisation. La structure des entreprises en *keiretsu*, conglomérats regroupant de grandes firmes et contrôlant souvent toutes les étapes de la production d'un produit, a permis l'élaboration de stratégies intersectorielles de relocalisation efficaces. Ces entreprises, présentes sur l'ensemble de la chaîne

de valeur, pouvaient envisager leur propre dynamique interne, selon le modèle du *vol d'oies sauvages* [CASCIOLI ET MORTELIER, 2009]. Elles ont effectivement développé des unités dans l'ensemble de la région, en fonction des avantages comparatifs (coût du travail, infrastructures portuaires) et des avantages spécifiques (qualification de la main d'œuvre, compétences spécifiques) de chaque pays. Elles ont bâti de la sorte un système productif à la fois flexible et intégré à l'échelle régionale.

### ***1. 2. 2. Le modèle allemand : intégration de l'Est***

La stratégie de fragmentation internationale des chaînes de production et d'insertion dans la division internationale du travail s'est répandue dans le monde entier. Ce qui fonde la singularité de l'expérience allemande dans les Peco, c'est à la fois la reconfiguration spatiale du système productif national au sein d'un ensemble régional associant des pays inégalement développés et le fait que cette reconfiguration ait été mise au service d'une stratégie de spécialisation industrielle particulièrement fructueuse, fondée sur le principal avantage spécifique de la production allemande : le *made in Germany*. Comme le Japon l'avait fait dans les années 1960, l'Allemagne a développé un modèle de coopération régionale faisant valoir les deux grands avantages de la régionalisation Nord-Sud : la proximité et la complémentarité.

L'économie allemande est fortement intégrée dans l'espace européen : l'Allemagne réalise avec les pays de l'UE 15 les deux tiers de ses exportations et plus de la moitié de ses importations. C'est pour cette raison que, dans les années 1990, les stratégies de développement des firmes allemandes devaient porter non seulement sur la conquête des marchés émergents, mais sur le maintien et le renforcement de leur position au sein du marché le plus riche du monde. Les Peco présentaient deux avantages pour l'Allemagne, notamment une fois l'URSS effondrée : d'une part, ces pays en transition constituaient de nouveaux foyers de croissance, qui allaient ouvrir leur économie à l'Union européenne en priorité. D'autre part, les industriels allemands ont trouvé dans ces territoires les conditions idéales pour redéployer une partie de l'appareil productif national, et assurer, malgré la concurrence grandissante des pays à bas salaires, la compétitivité de leurs produits dans le marché européen et mondial.

Ces conditions étaient déterminées par une combinaison de plusieurs facteurs déterminants. La proximité culturelle, tout d'abord, a eu un rôle primordial. En se déployant à l'Est, les industriels allemands ont pu tirer parti des liens historiques que leur nation avait tissés depuis plusieurs siècles avec les populations d'Europe centrale, et que les Allemands de l'Est avaient continué

d'entretenir durant la période soviétique. Les affinités culturelles et l'influence de la langue allemande dans la plupart des Peco<sup>57</sup> ont permis de faciliter la communication des investisseurs avec les collectivités et les institutions locales et, donc, leur implantation. Deuxièmement, les territoires d'Europe de l'Est se sont révélés propices à l'investissement industriel vertical. D'une part, le niveau de développement des Peco était faible, ce qui impliquait que le coût du travail y était bien moindre qu'en Allemagne. D'autre part, la proximité et l'existence, dans ces pays, d'un certain nombre d'infrastructures héritées de la période soviétique limitaient le coût logistique du redéploiement et permettaient aux firmes d'envisager à brève échéance la connexion de ces territoires industriels à ceux de l'Allemagne. Enfin, la main d'œuvre des Peco, outre qu'elle avait une longue expérience industrielle, était relativement qualifiée – le taux de scolarisation de ces anciennes républiques soviétiques était proche de 100%. De plus, il résultait du principe d'égalité salariale qui avait prévalu sous l'ancien système que la rémunération des travailleurs les plus qualifiés n'était guère plus importante que celle des travailleurs non qualifiés.

La transition économique dans laquelle étaient entrés les Peco après la chute de l'URSS a favorisé l'investissement allemand. Le passage vers l'économie de marché et la privatisation massive et rapide de l'économie de ces pays a offert des opportunités d'implantation aux firmes allemandes, notamment par le biais de l'acquisition d'anciennes entreprises étatiques [DUPUCH ET MILAN, 2003]. En outre, cette privatisation, qui s'est faite aussi par le rachat d'entreprises par les salariés, a permis aux élites de l'époque soviétique de se reconvertir en entrepreneurs, ce qui a contribué au développement du secteur privé et des partenariats avec les firmes étrangères.

Enfin, la structure du tissu des entreprises allemandes explique aussi pourquoi le redéploiement de l'appareil productif dans les Peco a bénéficié à l'industrie allemande. L'une des spécificités de ce tissu est qu'il est constitué à plus de 99% de PME-PMI – 3,5 millions d'entreprises composent ce *Mittelstand*<sup>58</sup>, sur lequel repose la quasi-totalité de l'économie allemande [BOURGEOIS ET LASSERRE, 2008]. Dans les années 1990, ces entreprises ont elles aussi subi les mutations de l'environnement économique mondial. Mais alors qu'une partie des petites et moyennes PMI n'a pas su supporter la concurrence des pays à bas salaires, les plus grosses, en revanche, ont réussi à se développer, en s'insérant, comme l'ont fait les grandes firmes, dans la division verticale du travail. La proximité des Peco a joué un rôle décisif dans l'internationalisation de ces PMI. En 2005, 30% de celles qui ont ouvert une succursale à l'étranger l'ont fait dans le voisinage oriental. Leurs motivations étaient doubles. D'une part, il s'agissait pour elles de suivre le mouvement de délocalisation verticale des grandes firmes vers l'Est et de rester au plus près des unités que celles-ci avaient délocalisées, afin de continuer à être choisies comme fournisseurs de ces unités

---

<sup>57</sup> En 2007, 63% des élèves de l'enseignement secondaires apprenaient l'Allemand en Pologne, 66% en République tchèque, 71% en Slovaquie et 50% en Hongrie. Source : Eurostat.

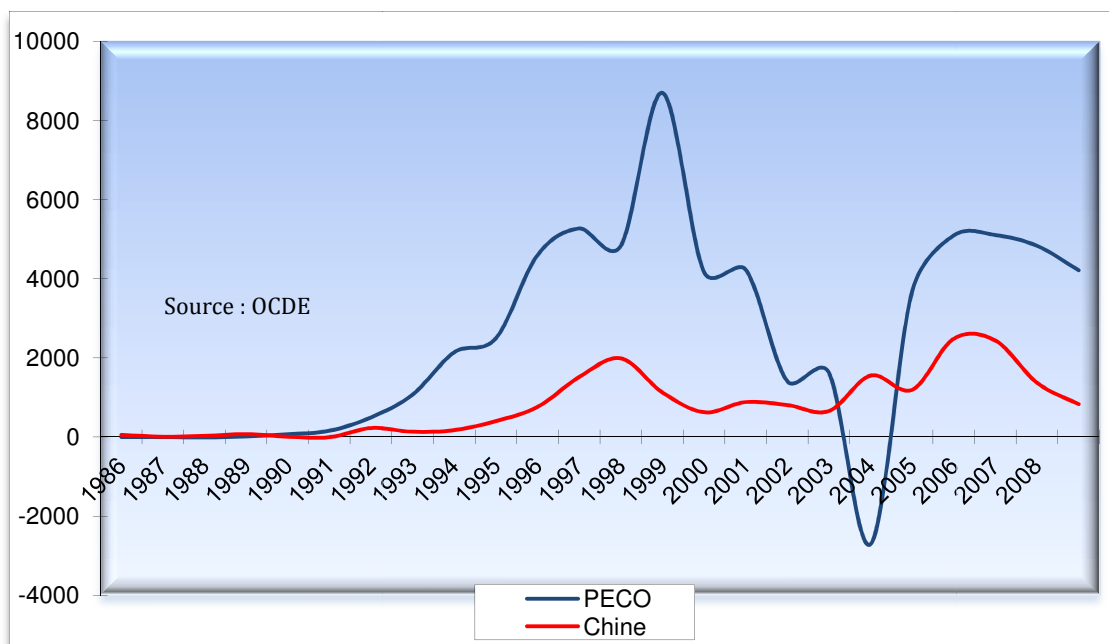
<sup>58</sup> Littéralement : classe moyenne.

[NUNNENKAMP, 2004 : 11]. D'autre part, leur objectif était de se développer, en fragmentant, elles aussi, leur chaîne de production à l'étranger, à l'instar des grandes firmes. Quelles qu'aient été les motivations, l'internationalisation de ces entreprises a été rendue possible par la proximité géographique et culturelle. Les PME-PMI ne disposent généralement pas de l'arsenal juridique nécessaire pour s'aventurer dans des pays lointains, comme les pays asiatiques, dont elles ignorent le fonctionnement institutionnel et méconnaissent la langue et les codes. Par surcroît, ces entreprises hautement spécialisées produisent trop peu, en termes quantitatifs, pour réaliser des économies d'échelle dans des pays à bas coût très éloignés – les dépenses consacrées à l'organisation des chaînes logistiques seraient trop importantes. Le voisinage immédiat des Peco, la compréhensibilité de leur cadre institutionnel et juridique et la qualification de la main d'œuvre de ces pays a donc permis à des entreprises moyennes d'exploiter les avantages comparatifs des pays à moindre coût, ce qui est, partout ailleurs, le privilège des multinationales.

Les relations industrielles de l'Allemagne et des Peco sont anciennes. Depuis les années 1960, les firmes allemandes du textile, qui étaient confrontées à une pénurie de main d'œuvre domestique, avaient été contraintes de délocaliser leurs usines d'assemblage dans les pays de l'Est. C'est à leur instigation que la CEE a adopté, dès 1976, une clause douanière consistant à ne taxer que sur la valeur ajoutée les produits importés fabriqués à partir de composants exportés [MOUHOUD, 1993 :151] – cette clause porte le nom de « trafic de perfectionnement passif » (TPP). Bien avant que ne s'ouvrent les perspectives d'adhésion des Peco à l'Union européenne, cet arrangement commercial était déjà favorable à la délocalisation des segments intensifs en main d'œuvre dans le voisinage oriental.

C'est cependant la chute de l'URSS qui a déclenché l'afflux d'IDE allemands vers ces pays. Tandis que, dès 1991, Berlin a fait savoir que l'Allemagne réunifiée s'engageait sur la voie d'une coopération privilégiée avec ses voisins orientaux (traité de « bon voisinage et de coopération » avec la Pologne en juin 1991, traité « d'amitié et de coopération » avec la Tchécoslovaquie en 1992), les firmes nationales ont commencé à investir massivement dans les quatre pays qui forment le voisinage immédiat de l'Allemagne (Pologne, République tchèque, Slovaquie et Hongrie). D'un montant de 3 milliards de dollars en 1993, le stock de capital allemand investi en Hongrie, en Pologne, en République tchèque et en Slovaquie s'est élevé à 21 milliards de dollars en 2000 [**Graphique 2**].



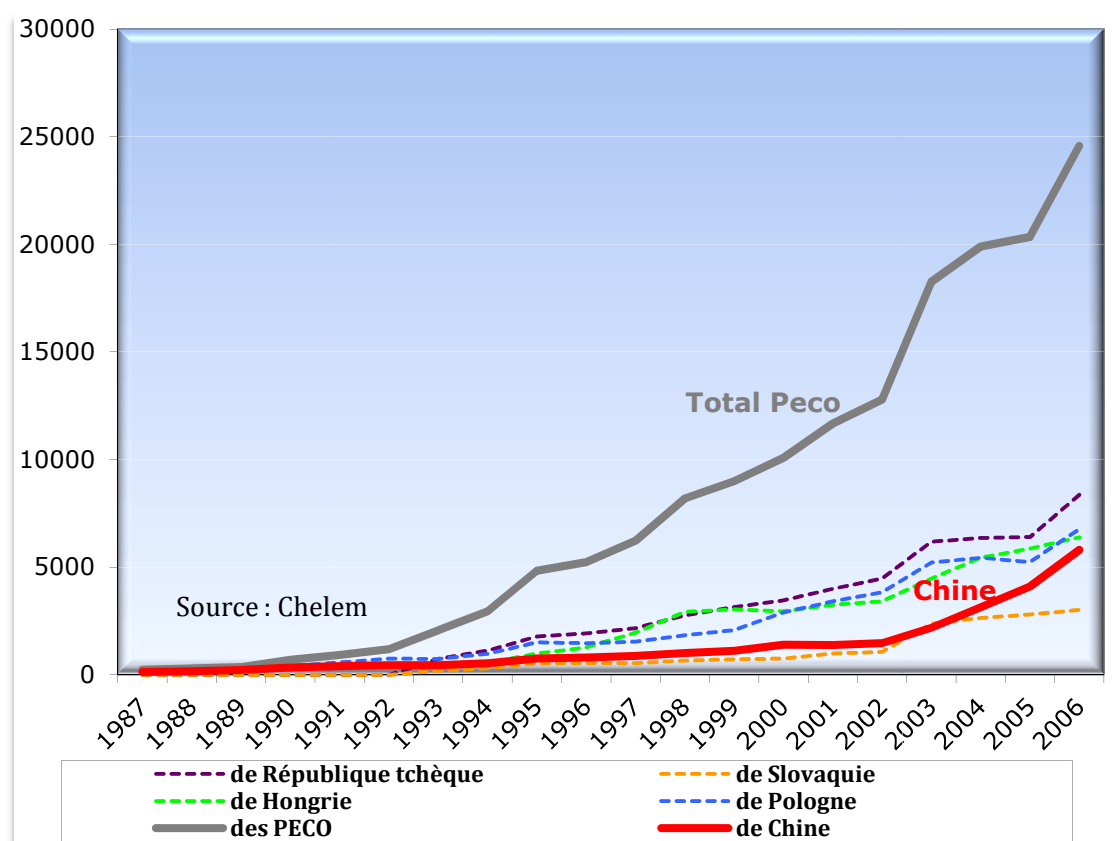


**Graphique 2 : Flux d'IDE allemands en Chine et dans les Peco, en millions d'euros<sup>59</sup>**

Le volume de ces investissements s'explique par le fait que, pour pouvoir exploiter les avantages comparatifs des Peco, les entreprises allemandes ont d'abord dû y prendre en charge la structuration d'un tissu industriel, qui, s'il avait le mérite d'exister, n'en était pas moins vétuste et totalement inadapté aux modes de production en vigueur dans les économies occidentales. L'enjeu était de développer, à partir de rien ou à partir des vestiges de l'ancien système, des unités de production standardisées et satisfaisantes en termes de productivité et de fiabilité. Bien que coûteuse, cette restructuration a été l'occasion pour les industriels allemands de façonner ces nouveaux territoires industriels à l'aune de leurs besoins. Dans le contexte de l'intégration européenne et de l'intensification de la concurrence liée à l'élimination des frontières formelles au sein de l'Union européenne [MOUHOUD, 2008 : 52], le principal besoin des firmes allemandes était de conserver le puissant avantage concurrentiel que leur procurait le *made in Germany*, c'est-à-dire cette image de marque qui évoque aux clients « *qualité des produits, service à la clientèle, respect des délais de livraison, flexibilité et capacité d'innovation* » [LALLEMANT, 2006 : 12]. Comme le montre le graphique 3, il s'est agi pour ces firmes de compresser les coûts salariaux de

<sup>59</sup> Ce graphique présente les flux d'IDE sortant d'Allemagne vers les Peco et vers la Chine. Les bases de données statistiques ne distinguent pas entre IDE horizontaux et IDE verticaux. Un certain nombre d'arguments permettent cependant de supposer que, depuis 1992, les IDE allemands vers les Peco ont été, pour leur grande majorité, des IDE verticaux. En effet, dans le cas présent, les principaux déterminants des IDE horizontaux n'étaient pas réunis. Premièrement, les coûts du transport de marchandise entre l'Allemagne et les Peco étaient très bas. Deuxièmement, les barrières tarifaires à l'exportation dans les Peco étaient très faibles, voire quasi-nulles depuis que ces pays étaient entrés dans le processus d'adhésion à l'Union européenne. Troisièmement, les marchés des Peco restent, malgré leur croissance, beaucoup moins importants que le marché domestique allemand, notamment pour les produits haut de gamme.

la production en délocalisant dans les Peco les segments à faible valeur ajoutée (pièces détachées) et de maintenir en Allemagne les segments à haute valeur ajoutée situés en bout de chaîne (montages finals, marketing, innovation).

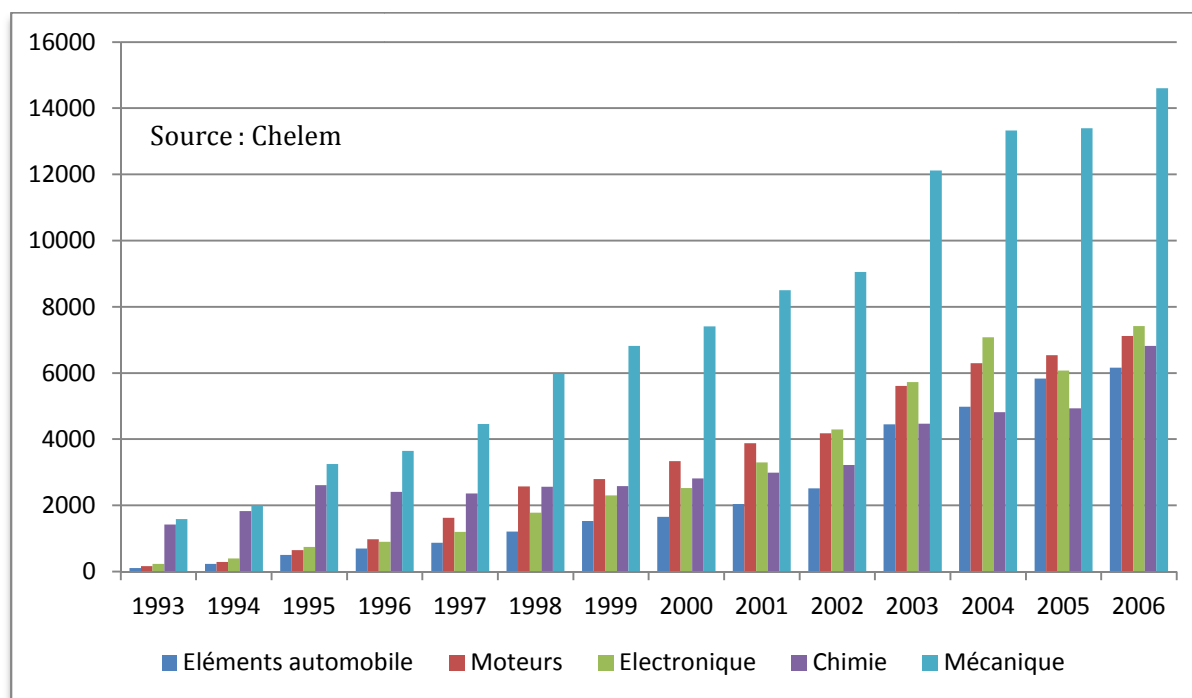


**Graphique 3 : Origine des importations allemandes de biens intermédiaires<sup>60</sup>**

Une fois implantées dans ces pays, ces firmes, recevant l'appui des gouvernements locaux, ont approfondi leur redéploiement en contribuant au développement d'une industrie locale destinée à fournir les composants et les éléments dont leur production délocalisée avait besoin [HUMPREY ET MEMEDOCIVC, 2004] – par exemple les pièces détachées des moteurs construits en République tchèque, et qui repartent vers l'Allemagne. La fragmentation des chaînes de production allemandes dans les Peco a entraîné une spécialisation de ces pays dans les branches où exerçaient leurs plus gros investisseurs. Ainsi s'est mise en place, à mesure que se sont établis et consolidés les circuits de production, l'intégration industrielle de l'Allemagne et des Peco. C'est ainsi

<sup>60</sup> La part des biens intermédiaires dans les importations allemandes de biens industriels est passée de 51% en 1994 à 56% en 2006. L'Allemagne, qui était en 1994 le deuxième plus faible importateur de biens intermédiaires de l'UE (51% des importations totales), est devenue en 2006 le premier pays importateur de biens intermédiaires (56% des importations totales). Les importations allemandes de biens intermédiaires en provenance de 5 Peco sont mises ici en rapport avec celles provenant de Chine.

également que s'est renforcée la compétitivité industrielle de l'Allemagne dans les quatre branches du secteur manufacturier qui font aujourd'hui sa spécialisation : la construction automobile, la construction mécanique, l'électrotechnique et la chimie<sup>61</sup> [Graphique 4].



**Graphique 4 : Exportations de biens intermédiaires des Peco vers l'Allemagne, par secteur, en milliers de dollars**

Dans une étude menée en 2011, l'auteur de cette thèse a montré que les industriels allemands avaient amorcé, dans les dernières années, et selon le même schéma que dans les Peco, un prolongement du redéploiement de l'appareil productif vers l'Afrique du Nord, en Tunisie en particulier [WEIGERT, 2011b]. La dynamique de l'investissement allemand en Tunisie dans les années 2000 est déterminée par trois évolutions. Premièrement, les industriels allemands viennent pour la plupart reproduire en Tunisie le redéploiement partiel de la production qu'ils avaient conduit dans les Peco dans les années 1990, parfois en anticipant les effets de cette stratégie – dans certains cas, des industriels implantent directement des activités à forte valeur ajoutée. Deuxièmement, l'accroissement de l'activité industrielle allemande en Tunisie conjuguée à la satisfaction que donne ce pays aux entrepreneurs mène au développement, sur le territoire tunisien, d'un système productif intégré profitable aux sociétés allemandes, européennes et tunisiennes. Troisièmement, les industriels allemands renforcent l'intégration en développant en

<sup>61</sup> Ces branches représentent respectivement 20%, 12%, 10% et 8% du total des exportations allemandes [BOURGEOIS, 2009].

Tunisie des activités à forte valeur ajoutée et demandeuses de main d'œuvre qualifiée, dans le cadre notamment de projet de développement de la société-mère (activités non délocalisées, investissements *greenfield*).

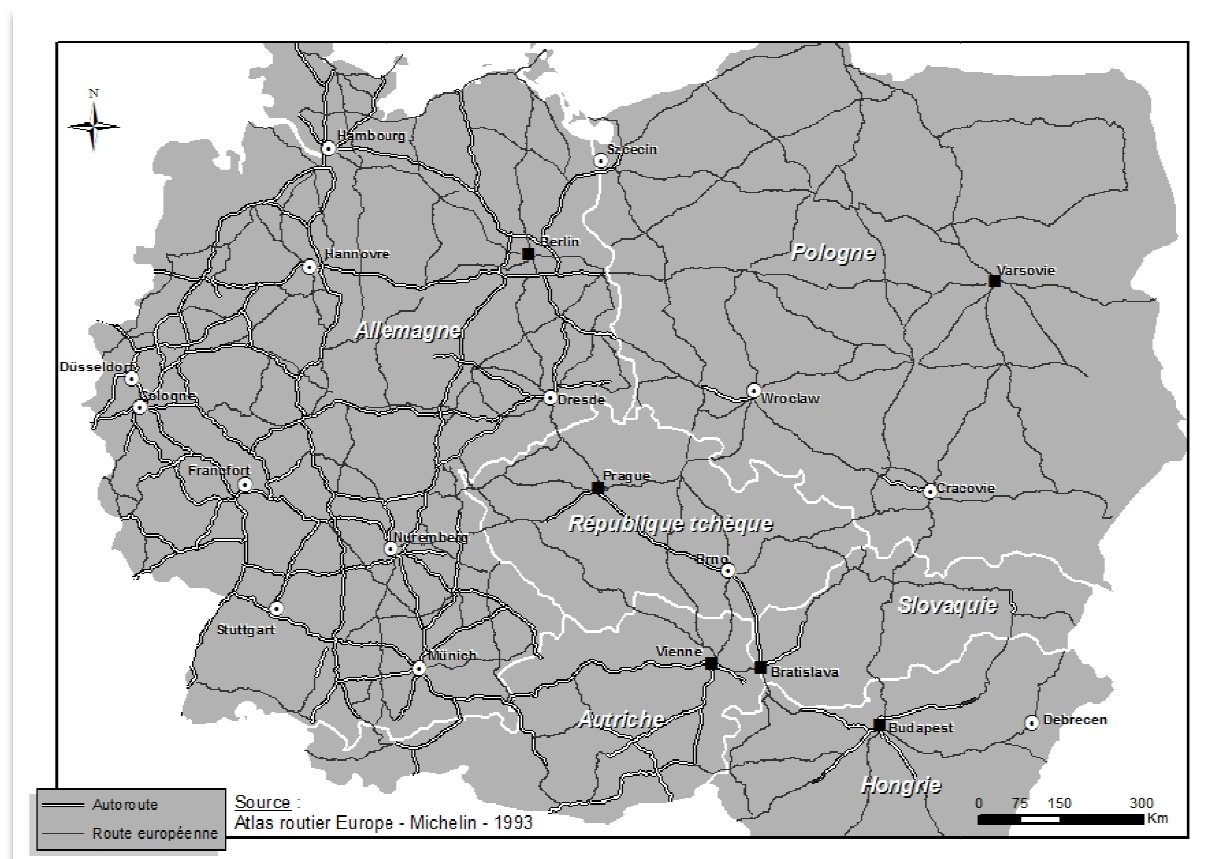
### 1. 3. Quelques champs d'observation de l'intégration par les firmes industrielles

Bien qu'ils aient en commun d'être fondés sur la proximité et la complémentarité Nord-Sud et sur l'organisation verticale de la production, les deux grands modèles d'intégration industrielle régionale de l'Asie orientale et de l'Europe centrale et orientale présentent des différences fondamentales, à la fois dans leur configuration et dans les conditions de leur mise en œuvre. Premièrement, les conditions économiques et géopolitiques de l'Asie des années 1960 et de l'Europe des années 1990 sont incomparables. D'autre part, le redéploiement séquencé de l'appareil productif japonais dans les Dragons a été prolongé à partir des années 1980 par ces pays, qui, après s'être développés, ont à leur tour transféré une partie de la production vers les Tigres puis en Chine. Le redéploiement du processus de production allemand, en revanche, n'a connu qu'une séquence, dans les Peco, dans les années 1990. La fragmentation de la chaîne de production n'a pas suivi le même schéma de division internationale des processus productifs (DIPP) : alors qu'en Asie, le redéploiement s'est fait segment de production par segment, sur la base des avantages comparatifs des pays récepteurs, l'Allemagne a procédé à un redéploiement complexe, incluant également des activités à forte valeur ajoutée, comme la R&D par exemple. Enfin, la mise en place du modèle japonais a été encadrée par les gouvernements asiatiques, le Japon ayant associé à son projet régional les États forts et planificateurs de l'Asie des années 1960. En Allemagne, ce sont les firmes qui ont organisé le redéploiement de leur appareil productif, indépendamment des pouvoirs politiques.

Toutefois, en dépit de ces différences, quelques traits communs se dégagent de ces expériences, à partir desquels il est possible d'identifier des champs d'observation de l'intégration industrielle sous l'impulsion des firmes. Outre le fait que ces deux modèles contribuent à une intégration par l'investissement, quatre champs ont été identifiées ici : l'intégration logistique, l'intégration par l'emploi, l'intégration par les normes et l'intégration par les transferts.

### 1. 2. 1. L'intégration logistique

La stratégie industrielle régionale de l'Allemagne comporte une importante dimension logistique. La proximité des Peco était d'autant plus exploitable que les infrastructures de ces pays, héritées de la période soviétique, rendaient possible la mise en place de systèmes de production et de livraison en flux tendus, conformément aux exigences du mode post-fordiste de production<sup>62</sup>. La carte 9 montre le niveau d'interconnexion qui liait l'Allemagne et les Peco au début des années 1990.



Carte 9 : les connexions routières reliant l'Allemagne à son voisinage en 1993

Compte tenu du fait que ces connexions étaient terrestres, l'expérience allemande est moins révélatrice des enjeux logistiques de l'intégration industrielle que l'expérience asiatique. Comme cela a été expliqué, l'intégration économique de l'Asie orientale s'est traduite par une répartition de la production dans l'ensemble de la région, en vertu de l'avantage comparatif et de la nouvelle division du travail. Pour connecter ces chaînes de production, un vaste corridor logistique s'est

<sup>62</sup> Cf. *supra*.

développé dans la « Méditerranée asiatique », composée de la mer du Japon, de la mer Jaune, de la mer de Chine méridionale.

La mise en place et l'organisation de ce corridor stratégique sont le résultat d'une coopération entre le secteur privé et les institutions gouvernementales et régionales. Suivant le modèle du Japon, qui, plusieurs années après la Seconde Guerre Mondiale, avait consacré 8% de son PIB au développement des réseaux de transport sur son territoire, les pays asiatiques en voie de développement ont investi massivement à leur tour dans les infrastructures à partir des années 1990. Le premier objectif de cette politique était de capter les flux régionaux et internationaux transitant sur la « Méditerranée asiatique ». L'investissement généralisé dans les équipements portuaires a permis de développer les grands hubs asiatiques dans les Dragons (Singapour, Taiwan, Hong Kong, Corée du Sud) et au moins un port de plus d'un million d'EVP<sup>63</sup> dans les autres pays. Le deuxième objectif était de soutenir le système productif national qui, en raison du processus de régionalisation à l'œuvre, était décentralisé et tourné vers l'extérieur. Le développement en ramification, à partir des ports, de routes et de liaisons ferroviaires s'enfonçant de plus en plus loin dans l'arrière-pays leur a permis de constituer des corridors terrestres connectés au littoral. Ces corridors économiques, qu'ils soient terrestres ou maritimes, sont pour la plupart transfrontaliers. En vue de faciliter les connexions intra-régionales, les organisations régionales, et notamment la Banque Asiatique de Développement (BAD), ont enjoint les gouvernements nationaux de collaborer dans le domaine institutionnel. Des programmes de coopération économique régionaux et infra-régionaux ont été mis en œuvre. Afin d'intégrer totalement leurs réseaux logistiques, il a été demandé aux pays concernés d'harmoniser les réglementations du commerce et du transport, et de faciliter les procédures migratoires, douanières et sanitaires.

En ce qui concerne le secteur privé, les armateurs ont eu le rôle central dans le processus d'intégration de l'Asie orientale [FREMONT, 2004]. Soutenus depuis leur création par leurs économies nationales, ayant fait leur fortune dans l'exploitation des lignes transocéaniques, les armateurs asiatiques possèdent les flottes conteneurisées les plus importantes du monde<sup>64</sup>. Pour répondre à la croissance des flux commerciaux à l'intérieur de l'Asie, les plus grands ont multiplié les services intra-asiatiques, en établissant des lignes régulières entre les grands hubs. Pour réaliser des économies d'échelle et faire face à la concurrence européenne et américaine, ces opérateurs se sont associés dans des alliances avec les plus grands armateurs mondiaux<sup>65</sup>. Ce

---

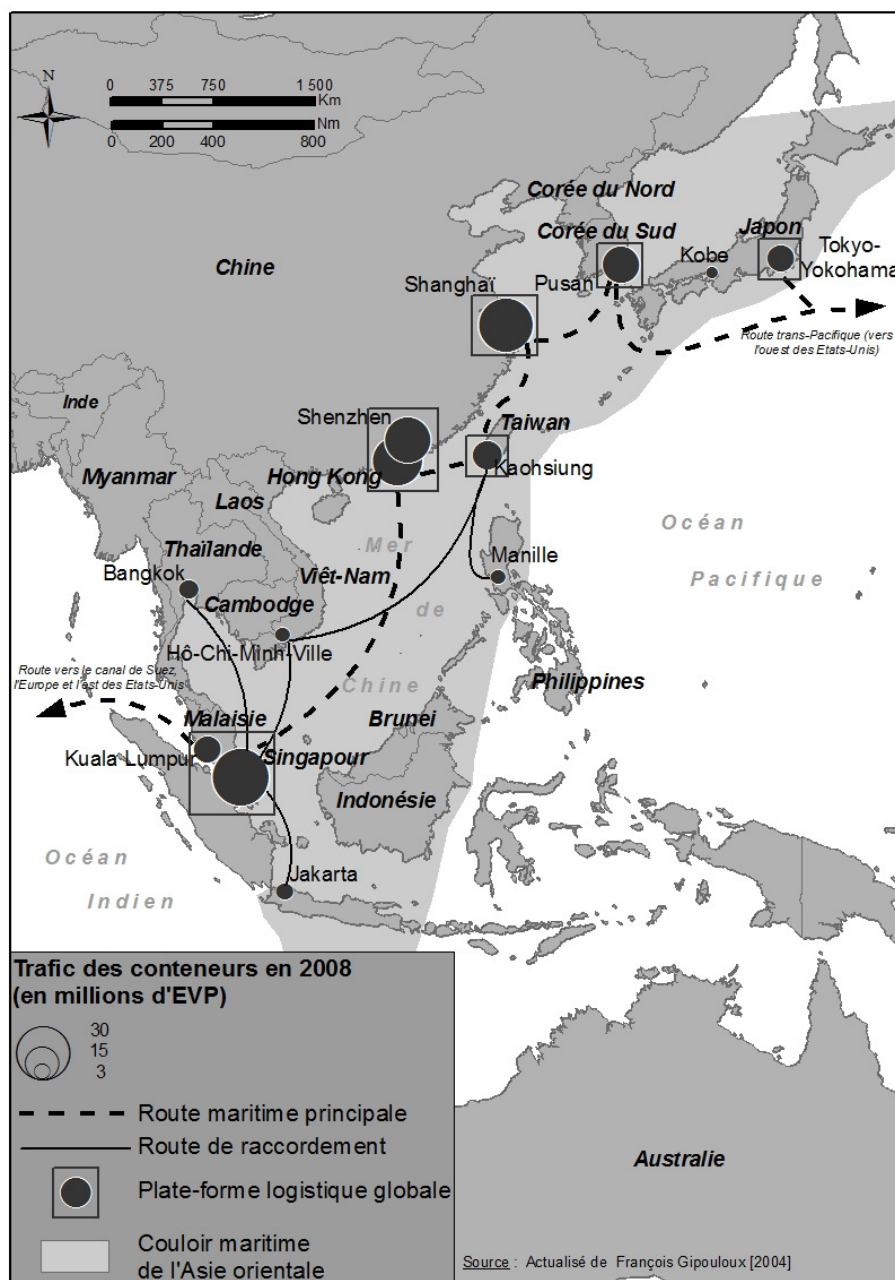
<sup>63</sup> L'Equivalent Vingt Pieds (EVP) est une unité de mesure des conteneurs chargés sur les navires. Pour comparaison, le standard des grands ports européens se situe entre 5 et 10 millions d'EVP. 1 million d'EVP de trafic conteneurisé est le seuil nécessaire à la rentabilité des escales de navires transocéaniques.

<sup>64</sup> En 2004, ces armateurs possèdent 28% de la capacité mondiale de transport conteneurisé.

<sup>65</sup> Par exemple, Grand Alliance, qui est l'une des plus grandes alliances mondiales, associe les compagnies Hapag-Lloyd (Allemagne), MISC (Malaisie), OOCL (Hong Kong) et NYK (Japon).

système leur a permis de développer les lignes intra-asiatiques et d'augmenter leur fréquence. Il a aussi donné lieu à des collaborations entre compagnies dans le domaine des technologies de navigation (notamment les systèmes d'information).

Le corridor maritime asiatique s'est progressivement structuré suivant une hiérarchie portuaire efficace [carte 10]. Tout d'abord, six grands ensembles portuaires font office de gigantesques hubs : Singapour, Taiwan, Hong Kong, Shenzhen, Shanghai, Pusan en Corée et les ports japonais. Chaque ensemble dispose de plates-formes logistiques ultramodernes où peuvent être traités chaque année plus de 10 millions d'EVP, voire bien plus – Singapour, plus grand port du monde, a traité 30 millions d'EVP en 2008.



Carte 10 : La Méditerranée asiatique

Compte tenu de l'importance du trafic, le remplissage des navires est garanti et les grands opérateurs peuvent assurer quatre à cinq services hebdomadaires sur un circuit régulier entre ces hubs. Les lignes transocéaniques ultraconteneurisées s'y articulent aux lignes régionales, qui font la liaison entre ces méga-ports et une multitude de ports secondaires répartis dans les diverses zones d'activité de la région. Dans les ports secondaires comme dans les hubs, les liaisons intermodales sont utilisées pour la desserte de l'arrière-pays et, en retour, pour l'acheminement de la production locale vers la mer.

Ce qui fait la force de ce maillage hiérarchisé, fondé sur la complémentarité, c'est que tous les maillons de la chaîne de production sont connectés aux réseaux mondiaux de distribution, quels que soient le pays et la région dans lesquels ils se trouvent. Il a permis aux zones périphériques de sortir de leur isolement économique. Par exemple, le port thaïlandais de Songkhla et le port indonésien de Belawan, qui ne sont pas assez importants pour justifier l'escale des grands armateurs, bénéficient d'un branchement quotidien sur les circuits mondiaux sans avoir à en assumer le coût, en étant connectés au proche port de Singapour [FAU, 2004]. Ce système est d'autant plus remarquable qu'il a rendu possible l'intégration de pays de niveau de développement très différent.

### ***1. 3. 2. L'intégration par l'emploi***

L'expérience allemande a soulevé un débat sur les conséquences de l'intégration industrielle régionale sur l'emploi. À partir de l'année 2000, l'économie de l'Allemagne s'est caractérisée par une exceptionnelle performance à l'exportation. En 2008, le montant des exportations allemandes s'est élevé à 983 milliards d'euros, ce qui représente une croissance de + 92 % par rapport à 1999. Le redéploiement de l'appareil productif allemand dans les Peco a été à l'origine d'au moins la moitié de cette croissance [ERKEL-ROUSSE ET GARNERO, 2010]. Malgré ces résultats, la stratégie industrielle de l'Allemagne ne recueille pas l'adhésion générale des observateurs, notamment outre-Rhin. Dans ses écrits sur l'« économie de bazar »<sup>66</sup>, l'économiste Hans-Werner Sinn affirme que l'externalisation à l'étranger des premières activités du cycle de production et la spécialisation de l'Allemagne dans les activités intensives en capital provoquent une fuite des investissements et des emplois domestiques à l'étranger, et donc d'un accroissement du chômage en Allemagne [SINN, 2006]. Cette thèse soulève une controverse car la stratégie des industriels allemands aurait eu en réalité un tout autre effet sur l'emploi domestique. Premièrement, à la

---

<sup>66</sup> C'est à travers cette expression que Hans-Werner Sinn dénonce le fait que l'Allemagne soit devenue une plateforme de réexportation de produits



différence de la délocalisation de la totalité de la chaîne de production, la recomposition industrielle fondée sur la division régionale du travail préserve au moins une partie de l'emploi industriel en Allemagne, même dans un contexte d'accroissement de la concurrence des pays à bas salaire. Deuxièmement, le renforcement de la compétitivité des firmes leur permet d'accroître leurs parts de marché et leurs bénéfices, de conquérir de nouveaux marchés, d'améliorer leur offre et de monter en gamme. Ainsi, même si cette stratégie entraîne une diminution du nombre d'emplois domestiques non qualifiés, elle entraîne aussi une augmentation du nombre d'emplois domestiques qualifiés, dans les domaines liés à l'innovation notamment.

Plusieurs données confirment la pertinence de cette analyse dans le cas de l'Allemagne, où, entre 1997 et 2005, la part des emplois hautement qualifiés dans le secteur manufacturier a crû de 4%, et la part des emplois non qualifiés baissé de 7% [OCDE, 2007] [Tableau 6].

Secteur	Emplois hautement qualifiés	Emplois non qualifiés
Automobile	+ 70%	+ 20%
Chimie	+ 9,6%	- 14%

**Tableau 6: Évolution de la part des emplois hautement qualifiés et des emplois non qualifiés dans le secteur de l'automobile et de la chimie (entre 1997 et 2005)**

En ce qui concerne les PMI allemandes internationalisées, plus de 60% d'entre elles estiment que leur internationalisation a eu des effets positifs sur leurs effectifs domestiques. L'effectif de ces PME exportatrices a augmenté de 2,6% entre 2003 et 2005 sur le sol allemand, alors que celui des PME non exportatrices se réduisait dans le même temps de -3,4%. Ces premières ont créé 400 000 emplois dans le monde entre 2003 et 2005, dont la moitié en Allemagne [BOURGEOIS ET LASSERRE, 2007]. L'ensemble de ces données indique que cette stratégie industrielle a permis au pays de tirer non seulement les bénéfices économiques considérables liés aux exportations, mais les bénéfices sociaux intangibles liés au maintien des emplois industriels.

Les Peco, eux aussi, ont recueilli un certain nombre de bénéfices du redéploiement des appareils productifs allemands sur leur sol. Outre que la création d'emploi et la renaissance de l'activité économique a largement contribué à leur croissance depuis vingt ans, les investissements provenant d'Allemagne ont financé la restructuration de leur tissu industriel et de leurs réseaux d'infrastructures plus largement. En réalisant des apports financiers et des transferts de technologie, et en faisant entrer les entreprises locales dans leurs réseaux internationaux de partenaires, les firmes allemandes n'ont pas seulement accéléré la transition des Peco vers

l'économie de marché. Elles ont aussi, et surtout, permis l'intégration en profondeur de ces pays dans l'Union européenne, en favorisant la connexion de leurs territoires à ceux de l'Allemagne et en créant des nouveaux canaux intra-firme de mobilité professionnelle transnationale [DUPUCH ET MILAN, 2003].

### ***1. 3. 3. L'intégration par les normes***

L'étude de la stratégie industrielle de l'allemande dans les Peco révèle le rôle des accords politiques dans le succès du projet. L'un des facteurs le plus décisif de l'investissement productif allemand à l'Est a été le processus d'élargissement de l'Union européenne. Les accords d'association que Bruxelles a passés avec la plupart des Peco en 1993 et 1994, la candidature de ces derniers à l'adhésion à l'UE en 1995 et l'annonce de l'ouverture des négociations avec les pays de la « première vague »<sup>67</sup> ont entraîné un accroissement des IDE européens vers ces nouvelles économies. Les processus d'intégration régionale sont favorables au redéploiement vertical des appareils productifs des pays les plus développés de l'ensemble intégré dans ceux qui sont le moins développés. La disparition des coûts de transaction portant sur les échanges de marchandises (démantèlement des barrières douanières et libre-échange), la baisse des coûts d'implantation des entreprises (harmonisations réglementaires) et la connexion des systèmes de transport encouragent les firmes à réorganiser leur système productif sur une base régionale, puisque les barrières tarifaires et non tarifaires empêchant d'exploiter pleinement les avantages comparatifs des pays à bas coût sont levées. Ces effets sont encore plus importants lorsque l'intégration économique implique aussi une intégration monétaire (stabilisation des taux de change, suppression des coûts de conversion, etc.) [DE SOUSA ET LOCHARD, 2004 : 91].

Ces considérations n'ont cependant pas été les seuls facteurs d'accroissement des IDE verticaux allemands vers les Peco. La réduction du risque à l'investissement, par exemple, a joué un rôle fondamental [BEVAN ET ESTRIN, 2000]. En effet, la candidature de ces pays à l'adhésion à l'Union européenne exigeait d'eux un triple effort : un effort de stabilisation macro-économique (croissance, maîtrise de l'inflation et du risque de change, etc.) ; un effort de stabilité institutionnelle (transparence de la régulation, mesures anti-corruption, homogénéisation des cadres juridiques) ; un effort de stabilité politique (mise en place de la démocratie, application de

---

<sup>67</sup> L'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la République tchèque, la Slovaquie et la Slovaquie ont déposé leur candidature entre 1994 et 1996. En 1997, le Conseil européen de Luxembourg a ouvert les négociations avec ces pays dans le cadre de « partenariats pour l'adhésion » (la candidature de la Slovaquie n'est acceptée qu'en 1999). En 2002, le Conseil de Copenhague a officialisé leur entrée dans l'UE, qui est devenue effective le 1<sup>er</sup> mai 2004.

l'acquis communautaire). La candidature à l'Union européenne, qui devait, pour aboutir, conduire à la réalisation de ces différents objectifs, était donc propice à rassurer les investisseurs. Pour l'industrie plus particulièrement, un autre facteur décisif résidait dans le projet de convergence normative des économies européennes. La conformité des productions nationales aux standards européens, qui constituait depuis 1995 un élément d'évaluation des candidatures, a incité les Peco à développer des systèmes de contrôle de qualité. Les appareils industriels de ces pays pouvaient donc aisément s'intégrer dans les réseaux productifs européens.

L'intégration par la production est également une intégration normative menée par les firmes qui prennent part au processus. Cette intégration suit, de ce fait, une logique Nord-Sud. Heribert Dieter a montré, à travers le cas du Japon, que ce sont les économies dominantes qui exercent le plus d'influence sur la régulation des marchés régionaux [DIETER, 2006]. D'une part, les firmes issues des pays développées peuvent faire valoir une grande expertise de la production de masse standardisée et un savoir-faire managérial qui leur donnent toute la légitimité pour imposer les normes de production qu'elles maîtrisent, surtout dans des pays où elles n'ont pas de concurrence. D'autre part, elles reçoivent l'appui direct de leur gouvernement, qui ont l'occasion de promouvoir les normes et les règles domestiques à travers les projets d'investissements, l'aide publique au développement, les programmes d'infrastructure ou encore les concessions de licence. C'est en tout cas ce qui s'est observé en Asie orientale. L'État japonais, à travers le Miti (ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur), a joué « *un rôle essentiel de régulateur en définissant les grandes stratégies du pays, choisissant les secteurs prioritaires où sont orientés les efforts de la nation et décidant des restructurations. Le Miti a toujours travaillé en étroite relation avec les grands groupes industriels du pays* » [CASCIOLI ET MORTELIER, 2009]. En résumé, les firmes multinationales japonaises, dans le cadre d'une vision stratégique formulée par leur État, ont constitué « *la principale force conductrice du processus d'intégration asiatique* », jouant un rôle de régulateur de l'espace régional [DIETER, *Ibid.* : 96].

### ***1. 3. 4. L'intégration par les transferts***

L'analyse de la l'intégration industrielle de l'Asie montre que celle-ci a occasionné une série de transferts technologiques, suivant un mécanisme de redéploiement de l'appareil productif multi-séquentiel, qui a permis une diffusion de l'innovation tout au long de la chaîne de production régionale. La première séquence a porté sur les produits. L'économie des pays impliqués a suivi les trois étapes de l'importation, la production, l'exportation, avant de répliquer le processus sur un produit plus complexe. La deuxième séquence a porté sur la montée en gamme intra-sectoriels.

Le développement des ressources et des capacités techniques a entraîné une évolution progressive des secteurs industriels dominants. Les pays sont passés d'une spécialisation dans les segments à faible valeur ajoutée, à une spécialisation dans des segments à plus forte valeur ajoutée. La troisième séquence a porté sur l'internationalisation du processus. Le transfert ordonné d'activités industrielles s'est effectué entre des économies nationales voisines, selon la hiérarchie internationale. Le pays *leader* a délocalisé certaines activités dans les pays *suiveurs* qui ont acquis les ressources et les capacités technologiques nécessaires à la production d'un élément de la chaîne de valeur donné, c'est-à-dire qui ont absorbé les externalités technologiques [Blomström et Sjöholm, 1999 ; Barba Navaretti et Venables, 2004 : 173]

Dans le processus asiatique, les transferts technologiques ont été réalisés dans le cadre de transferts de blocs entiers de production. Dans le cas de l'Allemagne, comme cela a été expliqué, le redéploiement de l'appareil productif s'est opéré de manière beaucoup plus complexe, car ce ne sont pas des blocs qui ont été transférés, mais diverses activités au sein des mêmes blocs (production, assemblage, design, R&D). Par exemple, les PMI allemandes ayant développé une activité dans les Peco, ont surtout investi dans l'ouverture de filiales R&D [NUNNENKAMP, 2004].

Afin de justifier le maintien de l'activité en Tunisie, ces entrepreneurs ont déjà développé ou envisagent de développer, aux côtés des usines existantes, des unités de conception, d'industrialisation voire de R&D dont la création compenserait les pertes liées à la hausse des coûts du travail pour les activités intensives en main d'œuvre. L'analyse de la nature des investissements allemands en Tunisie confirme que c'est ce type de transfert qui prévaut [BENABDERRAZIK ET WEIGERT, 2011]. Dans le secteur manufacturier, le tissu industriel allemand a organisé une montée en gamme des activités réalisées en Tunisie, avec la création d'unités spécialisées dans lesquelles sont menées des opérations de plus en plus complexes et à forte valeur ajoutée (fonctions administratives, conception, design, R&D). Ces unités sont généralement greffées sur des sites de production en activité depuis plusieurs années. La présence dans la production apparaît comme la première étape des délocalisations allemandes en Tunisie : une fois que les entreprises connaissent le pays et mesurent avec exactitude les capacités de son territoire industriel, elles se décident à implanter des activités nécessitant une main d'œuvre plus qualifiée. La tendance s'explique par l'accroissement du niveau de développement de la Tunisie et par le renforcement de ses compétences industrielles, notamment en matière de formation. Bien plus, certaines entreprises allemandes créent des unités de R&D *ex nihilo*, notamment dans le cadre des pôles de compétitivité, sans avoir jamais exercé d'activité auparavant dans le pays. Ce mouvement entraîne la création d'emplois qualifiés, nécessitant des techniciens supérieurs (prothésistes, couturiers, etc.) et des ingénieurs, tout en favorisant l'amélioration du système de

formation, par la création de structures inédites (centres de formation privée internalisés, passerelles universités / pôles de compétitivité).

### ***1. 3. 5. Quatre variables qualitatives de l'intégration sous l'impulsion des firmes industrielles***

Les études économiques sur la mesure de l'intégration régionale s'intéressent particulièrement à la dimension macro-économique et quantitative de la dynamique (retombées pécuniaires, mouvements de capitaux, balance des échanges) comme c'est le cas du modèle HOS présenté en introduction de cette thèse. On s'intéresse ici à la dimension qualitative de la dynamique. Sur ce plan, les analyses empiriques de l'intégration régionale en Asie orientale et en Europe centrale et orientale se focalisent en particulier sur quatre champs dans lesquels les firmes industrielles jouent un rôle prépondérant, avec ou sans le concours des États : l'intégration par la logistique, par l'emploi, par les normes et par les transferts). Dans cette thèse, on pose que dans ces champs apparaissent quelques unes des grandes variables qui déterminent le processus complexe d'intégration par les firmes industrielles, comme le rôle de l'investissement productif dans la structuration d'un espace régional solidaire, l'efficacité accrue des interconnexions économiques et logistiques, l'effet de convergence normative et les transferts progressifs de valeur ajoutée (emploi et technologies). Le tableau 7 synthétise, à partir des analyses descriptives qui viennent d'être menées sur les cas de l'Asie orientale et de l'Europe centrale et orientale, les effets qualitatifs produits par les firmes sur l'intégration régionale dans chacun des quatre champs.

La sous-partie suivante se propose de discuter, sur la base de ces observations, l'hypothèse selon laquelle les firmes touristiques déployées régionalement produisent des effets d'intégration analogues à ceux que produisent les firmes industrielles et mesurables sur le plan qualitatif. Si la thèse d'une intégration par les firmes industrielles est valable, en est-il de même pour les firmes de l'économie des services, et pour les firmes touristiques en particulier ?

<b>Champ</b>	<b>Type d'intégration</b>	<b>Investisseur -meneur</b>	<b>Effet régional</b>	<b>Effet pays <i>leader</i></b>	<b>Effet pays <i>suiateur</i></b>	<b>Source</b>
<b>Logistique</b>	Intégration fonctionnelle	1. États 2. Firmes	Bascullement distance métrique/distance systémique	Réduction des coûts de transport, efficacité de la production à flux tendus	Réduction de l'effet « Périphérie »	CARROU, 2007 FAU, 2004 FREMONT, 2004 WEIGERT, 2010A
<b>Emploi</b>	Division régionale du travail	1. Firmes 2. États	Décentralisation des emplois non qualifiés puis qualifiés	Montée en qualification de l'emploi national, spécialisation sur les activités à haute valeur ajoutée	Création d'emplois et montée en qualification de l'emploi national	BOURGEOIS ET LASSERRE, 2007 ERKEL-ROUSSE ET GARNERO, 2010 KNOX ET AL., 2008 MOUHOUD, 1993, 2008
<b>Normes</b>	Intégration fonctionnelle	1. Firmes 2. États	Convergence normative	Abaissment des coûts de production et respect des normes « de jure »	Renforcement de la compétitivité industrielle, accès aux marchés du Nord	BEVAN ET ESTRIN, 2000 CASCIOU ET MORTIELER, 2009 DIETER, 2006
<b>Transfert</b>	Dynamique de coproduction	1. Firmes	Partage régional de la valeur ajoutée	Spécialisation dans les activités intensives en technologie	Externalités technologiques, montée en gamme des activités de production	BENABDERRAZIK ET WEIGERT, 2011 BARBA NAVARETTI ET VENABLES, 2004 BLOMSTRÖM ET SJÖHOLM, 1999 CASCIOU ET MORTIELER, 2009 DUPUCH ET MILAN, 2003 NUNNENKAMP, 2004

**Tableau 7 : L'intégration régionale par les firmes industrielles : synthèse des observations qualitatives en Asie orientale et en Europe centrale et orientale**

## 2. Une intégration par les firmes touristiques ?

La question de savoir s'il existe une intégration par les firmes touristiques comparable à celle qu'impulsent les firmes industrielles se heurte en tout premier lieu au fait que le tourisme relève de l'économie des services et n'occasionne pas, en tant que tel, l'établissement d'un système productif multidomestique et transnational. Cette différence pourrait suffire à rejeter l'hypothèse que le tourisme international favorise une intégration similaire à celle des industries conventionnelles, fondée sur la convergence normative, le partage de la valeur ajoutée et la mise en place de solidarités à la fois dynamiques et durables entre les pays intégrés. Deux biais théoriques permettent toutefois de dépasser cette apparente antinomie entre industrie productive et l'économie des services. Le premier biais relève de la théorie de l'industrialisation des services, et plus particulièrement de la « théorie de la convergence » (*convergence theory*). Le second concerne le secteur du tourisme, et pose la question de savoir s'il existe une industrie proprement touristique. Avant de présenter ce détour théorique, il est nécessaire d'expliquer le lien qui existe entre tourisme et développement, et la manière dont la recherche envisage plus particulièrement le rôle de « développeur » des firmes touristiques.

### 2. 1. Tourisme et développement

Le tourisme est généralement considéré comme un facteur important du développement économique et territorial des pays récepteurs, notamment dans les pays en développement. D'une part, cette activité constitue une source très importante de revenus et stimuler la production, la consommation et l'emploi. D'autre part, la mise en tourisme de ces pays nécessite l'intervention d'industries globales, c'est-à-dire « *des activités dont le développement entraîne la mise en place d'infrastructures majeures utiles au fonctionnement général de l'économie d'un pays* » [CACCOMO, 2007]. Ces effets s'observent à la fois à l'échelle macro-économique et à l'échelle locale.

Si le tourisme est facteur de développement, c'est avant tout parce qu'il engendre d'importants flux financiers et de nombreuses recettes propices à stimuler l'économie et la croissance des pays récepteurs. Les recettes touristiques ont deux origines : elles proviennent, d'une part, des investissements directs étrangers et des investissements publics destinés au tourisme ; d'autre

part, des dépenses effectuées par les touristes et les entreprises touristiques. Les investissements touristiques sont les dépenses consacrées à l'acquisition et la construction d'équipements et d'infrastructures à l'usage des touristes. Les dépenses touristiques, quant à elles, sont classées en trois catégories, en fonction de ce qu'elles sont plus ou moins directement liées à la consommation touristique. Il existe les dépenses directes (dépenses effectuées par les touristes auprès d'entreprises de service touristique) ; les dépenses indirectes (dépenses effectuées par les entreprises de service touristique auprès de leurs fournisseurs) ; et les dépenses induites (dépenses effectuées par les fournisseurs, par le personnel des entreprises touristiques, etc.). Compte tenu de l'importance de ces investissements et de ces dépenses et étant donné que ces flux financiers se diffusent dans pratiquement tous les secteurs de l'économie (transports, énergie, agriculture), le tourisme produit un important effet d'entraînement sur la production et sur l'emploi. Cet effet d'entraînement, ou effet multiplicateur, postule que les achats de biens et de services à une entreprise entraînent d'autres achats à d'autres entreprises, et ainsi de suite. Concrètement, il se traduit par une augmentation importante du nombre d'emplois – un emploi direct entraîne la création de un à trois emplois indirects ou induits selon les pays [DE LA ROCHEFOUCAULD, 2002 : 213]. En 2010, l'activité touristique serait à l'origine de 3,8 millions d'emplois directs et de 8,3 millions d'emplois indirects dans les Psem. Ces chiffres s'élèveront respectivement à 5,1 millions et à 11,2 millions en 2020<sup>68</sup>. L'effet multiplicateur des investissements se porte de la même manière sur les infrastructures – hébergements, télécommunications – et, par voie de conséquence, sur l'aménagement et la structuration des territoires.

Parallèlement à ses implications macro-économiques, le tourisme exerce une fonction de développement local. À cette échelle, l'enjeu n'est plus seulement celui de la croissance économique, mais celui d'un développement touristique durable. Dans la stratégie méditerranéenne pour le développement durable<sup>69</sup>, l'intégration du tourisme à l'économie locale figure parmi les objectifs prioritaires, au motif que le tourisme, en « apportant » la consommation touristique au niveau local, peut contribuer de manière substantielle au développement socio-économique des zones mal intégrées. Sur le plan matériel, les incidences positives de cette activité au niveau local sont au moins au nombre de trois [WEIGERT, 2010b]. Premièrement, la venue de touristes engendre une demande de consommation dont peuvent tirer avantage les petits producteurs locaux (exploitants agricoles, artisanat) et qui peut donner matière à créer des micro-entreprises, dans le cadre de l'économie formelle comme dans celui de l'économie informelle. Deuxièmement, la structure des emplois touristiques est généralement favorable à la participation des femmes, des jeunes et des personnes non qualifiées. Troisièmement, les infrastructures

---

<sup>68</sup> Source : WTTC

<sup>69</sup> La Stratégie Méditerranéenne pour le Développement Durable a été adoptée par la Commission Méditerranéenne de Développement Durable, le 22 juin 2005 à Athènes.



requis pour le tourisme peuvent bénéficier aux communautés pauvres – transports et communications, services de santé. L'échelle locale est donc l'échelle appropriée pour mesurer les effets du tourisme sur le développement humain.

Le rôle des firmes multinationales dans le développement touristique des pays du Sud s'inscrit dans un débat critique dans lequel ces dernières sont généralement plus réprouvées pour leur action qu'elles ne suscitent l'adhésion. Considérées comme des entreprises pilleuses et néocolonialistes par certains, elles véhiculeraient un tourisme de masse source de pollutions et de perversions diverses, moralement répréhensible, à une époque où le tourisme durable est communément pensé en termes de pratiques, à travers les oppositions vacancier/voyageur et tourisme de masse/tourisme éthique. Dans cette perspective, les chaînes hôtelières opérant dans les pays du Sud sont présentées comme des entreprises destructrices de l'environnement et pourvoyeuses d'emplois dévalorisants. Les tour-opérateurs, eux, sont mis à l'index pour les profits qu'ils réalisent au détriment des acteurs locaux et pour les comportements moutonniers qu'ils encouragent à travers leurs voyages organisés [ÉQUIPE MIT, 2002]. Sur le plan théorique, cette interprétation trouve son expression dans la théorie de la dépendance appliquée aux firmes, selon laquelle les agents économiques des pays développés et auraient provoqué une dépendance des pays du Sud envers les marchés émetteurs du Nord, exerçant de la sorte un puissant contrôle sur le secteur touristique de ces pays [KHAN, 1997 ; MOWFORTH ET MUNT, 1998 ; TELFER ET SHAPLEY, 2008]. Cette approche met l'accent sur l'analyse macro-économique de l'investissement touristique étranger et vise à dénoncer les parts importantes d'importations effectués par les firmes dans les pays où elles s'implantent, leurs rapatriements de capitaux et leur propension à recourir à l'emploi expatrié pour les postes à responsabilité. Elle met également en avant les fuites touristiques<sup>70</sup> auxquelles donne lieu le tourisme de masse.

Jusque dans les années 1990, la théorie de la dépendance trouvait dans le cas du tourisme euromaghrébin une illustration typique de ces rapports de domination entre tour-opérateurs et acteurs locaux tunisiens et marocains. Pour autant, cette phase a également été celle d'un renforcement de l'intégration Nord-Sud sous-régionale, dans la mesure où le développement touristique a occasionné, directement ou par des effets induits, un développement plus large des territoires récepteurs et de leur économie. Aussi bien dans le domaine de l'aménagement que dans la structure du marché, le développement touristique constitue un facteur d'intégration régional

---

<sup>70</sup> Les fuites touristiques correspondent à la partie de la dépense touristique dont ne bénéficie pas le pays de destination [CAIRE ET LE MASNE, 2007]. Pour l'organisation mondiale du tourisme, « *« Les fuites se produisent lorsqu'une partie de la demande additionnelle engendrée par le tourisme ainsi que les recettes qu'elle procure, au lieu d'être retenues par l'économie visitée, sont appropriées par les autres économies sous la forme d'importations de biens et services en réponse aux besoins des touristes, ou bien via d'autres formes de distribution et redistribution du revenu primaire généré par les dépenses des visiteurs »* [OMT, 2008 : 106].


qui ne se limite pas à l'activité des entreprises européennes, même pendant la période où la situation de « dépendance » du Sud envers le Nord a été la plus univoque.

C'est ce que soulignent les opposants de la théorie de la dépendance, qui insistent, pour leur part, sur le rôle des grands groupes dans le développement des pays et des zones où ils déploient leurs activités. Selon eux, les effets négatifs de la dépendance sont compensés par les créations d'emploi occasionnées par les firmes, par leur contribution à l'instauration d'une filière touristique locale et par le rôle « catalytique » qu'elles exercent sur le développement des infrastructures. Dans une étude sur l'impact des IDE touristiques sur les pays en développement [UNCTAD, 2007], les experts de la CnuCED précisent qu'il n'est pas possible de donner raison à l'une ou à l'autre de ces théories, dans la mesure où les résultats des études portant sur cette question dépendent avant tout de l'échelle d'analyse. En effet, l'action des firmes multinationales a partout des implications négatives et positives pour les territoires où elles s'implantent. Il convient de distinguer, parmi les effets qu'elles produisent dans les pays en développement, entre les effets de levier (*leverage*), les effets d'entraînement (*linkage*) et les effets de fuite (*leakage*).

Comme le montre le tableau 8, alors que les effets négatifs s'observent à l'échelle macro-économique (accroissement des importations, captation de la valeur ajoutée), il apparaît qu'à l'échelle micro-économique, les effets sont surtout positifs (emplois, effets d'entraînement, etc.). La présence des firmes peut également avoir des incidences positives sur le plan macro-économique (accroissement des entrées de devises, renforcement de l'attractivité du territoire d'accueil), et des incidences négatives sur le plan micro (dégâts environnementaux). En réalité, conclut la CnuCED, l'intensité des effets négatifs et positifs tient pour l'essentiel aux politiques de développement touristique adoptées par les pays en vue d'atténuer les effets de la dépendance, et non à un rapport de domination supposément figé entre les acteurs du Nord et les acteurs du Sud.

Sans plus entrer dans le détail de ces analyses et de ces conceptions théoriques, il est possible de dire que ces travaux se concentrent uniquement sur les aspects quantitatifs et qualitatifs, macro et micro-économiques, du développement touristique impulsé par les firmes (emplois, recettes, création d'entreprise). Ils n'expliquent pas la manière dont leur action influe sur les transformations du marché touristique des pays en développement, c'est-à-dire sur l'évolution de la régulation de ces marchés. La notion d'*intégration par les firmes touristiques* est utile pour montrer ces enjeux de régulation car elle permet d'interroger l'influence des firmes touristiques multinationales sur le développement et sur la gouvernance des infrastructures, de l'emploi et des normes d'exploitation touristiques dans les pays en développement – comme le permet la notion d'*intégration par les firmes industrielles* pour les firmes industrielles. La thèse d'une *intégration par les firmes touristiques* doit être soumise à une application empirique – ce sera l'objet de la troisième partie de la thèse. Avant cela, il est nécessaire de mettre en perspective la production

industrielle, qui détermine l'*intégration par les firmes industrielles*, et la production de services touristiques, qui détermine l'*intégration par les firmes touristiques*.

Impacts micro-économiques		Impacts macro-économiques	
			
Effets d'entraînement	Effets de fuite	Effets de fuite	Effets d'entraînement
<ul style="list-style-type: none"><li>- Les firmes développent des partenariats avec les entreprises locales</li><li>- Les firmes contribuent à l'établissement d'actifs et d'infrastructure</li><li>- Les firmes produisent des effets intangibles sur l'économie locale (transferts de technologie et de compétences, effets de concurrence)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les firmes captent l'essentiel de la valeur ajoutée</li><li>- Les firmes émettent des externalités négatives (environnementales, sociales) prises en charge par les destinations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les firmes effectuent de nombreuses importations, rapatrient leurs profits et remboursent des prêts ou des contrats de gestion réalisés à l'étranger</li><li>- Les prestataires locaux accroissent leurs importations</li><li>- les firmes emploient des expatriés pour les postes à responsabilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les firmes drainent un grand nombre de touristes internationaux et contribuent à l'accroissement de l'entrée de devises</li><li>- La présence des firmes renforce l'attractivité des territoires d'accueil</li></ul>

**Tableau 8 : Impact des firmes touristiques sur le développement (d'après UNCTAD, 2007)**

## 2. 2. Firmes et convergence des économies touristiques

Bien que les termes de « production » et de « produits » touristiques soient largement usités, la dimension productive de l'activité touristique a été longtemps sous-estimée par la science économique traditionnelle, du fait de son appartenance à l'économie tertiaire. Comme le montreront les deux sous-parties suivantes, le tourisme est souvent considéré comme une activité de service peu productive – ce qui justifie le débat sur la notion d'« industrie touristique ». La comparaison que l'on se propose de faire dans cette thèse entre intégration par les firmes industrielles et intégration par les firmes touristiques implique au préalable d'identifier la fonction productive de l'activité touristique et l'existence d'un système productif touristique à part entière. Avant de proposer une définition de ce que serait un tel processus productif touristique, il

convient de présenter les arguments théoriques qui s'opposent à son existence et ceux qui l'admettent.

### ***2. 2. 1. L'industrialisation des services***

L'analyse économique fait traditionnellement une distinction nette entre l'industrie conventionnelle du secteur secondaire et l'industrie des services. L'industrie manufacturière est définie comme « *la production de biens matériels autres que ceux de l'agriculture par des entreprises autres que celles de l'artisanat. [Elle] se distingue de l'artisanat par la mobilisation de capital et d'une main d'œuvre salariée, des services par la matérialité de la production finale, et des autres producteurs de biens matériels (agriculture, pêche, forêt) par la transformation et le détour de production qu'implique le procédé de fabrication* » [LEVY ET LUSSAULT, 2003]. Les services, en revanche, ne bénéficient pas d'une définition exacte, en raison, notamment, de la diversité d'activités que le terme est utile à désigner [OCDE, 1999]. L'économie des services diffère de l'industrie conventionnelle en ceci que les services sont considérés comme peu internationalement échangeables (ou délocalisables), caractérisés par quatre spécificités génériques [JONSON, 2007] : leur périssabilité (les services ne peuvent être stockés), leur intangibilité (il s'agit d'activités immatérielles, dans lesquelles la productivité est difficilement mesurable), leur variabilité/hétérogénéité (un service n'est jamais tout à fait le même) et la simultanéité de leur production et de leur consommation (le client fait partie intégrante de la production du service, en sorte qu'il y a coproduction du service entre le prestataire et le client). Cette simultanéité est l'une des dimensions de l'économie servicielle mise en lumière par Pierre Eiglier et Éric Langeard à travers le concept de « servuction » [EIGLIER ET LANGEARD, 1987 ; DU TERTRE, 2008]. Ces quatre caractéristiques font de la production des services un processus synchronique où la proximité immédiate du client et du prestataire est nécessaire à la réalisation de l'échange. Cette spécificité a traditionnellement fait concevoir les services comme des activités par nature peu candidates à l'exportation, à l'internationalisation et à la délocalisation, au contraire des activités industrielles conventionnelles.

Le secteur des services, cependant, a connu de nombreuses mutations depuis les années 1980, qui conduisent à réévaluer et à redéfinir la nature même de ces activités et leur rôle dans l'économie internationale, et dans l'économie industrielle en particulier. Deux grandes évolutions ont modifié leur organisation. Premièrement, l'avènement des TIC a progressivement affaibli l'impératif de proximité entre clients et fournisseurs de services, et autorisé « *une fragmentation de la coproduction de services [entre prestataires et bénéficiaires], par une fourniture à distance du*

*service par le fournisseur [qui] conserve la relation synchrone de face à face* [MOUHOUD, 2010 : 63] ». Deuxièmement, les pressions concurrentielles de plus en plus fortes auxquelles ont été soumises les industries conventionnelles à l'échelle globale ont conduit les entreprises industrielles à recentrer leur attention et leurs investissements sur leurs compétences premières (le produit, le processus de production) et à externaliser les activités secondaires et périphériques. Il en a résulté, dans les pays développés, un accroissement généralisé de la pratique de l'outsourcing et de la sous-traitance, qui s'est rapidement révélée propice à l'internationalisation. En outre, les interrelations croissantes entre industrie et services qui ont découlé de ce mouvement ont contribué à rendre plus floues la distinction entre l'industrie conventionnelle et les services, de plus en plus directement liés au produit industriel.

C'est ainsi que les années 1990, en même temps qu'elles consacraient l'essor des nouvelles technologies dans l'économie et l'externalisation massive des services industriels, fondée sur le développement des services aux entreprises, ont marqué l'extension de l'internationalisation des services<sup>71</sup>. Cette évolution a été accompagnée par la libéralisation internationale du secteur des services, sous l'effet notamment de l'Accord général sur le commerce de services (AGCS) de l'OMC négocié en 1994.

La tendance à l'internationalisation des services demeure toutefois conditionnée par la nature du service, selon qu'il correspond, d'une part, à un service marchand ou à un service non marchand, et d'autre part, à un service échangeable (délocalisable) ou à un service non échangeable (non délocalisable). Cette dernière distinction a des implications importantes en matière de géographie économique et de localisation des activités de services. Pour Paul Krugman, la différence entre ces deux types de services tient dans le fait que les services non délocalisables sont dispersés territorialement, là où la proximité du client demeure nécessaire, tandis que les services échangeables pouvant être fournis à distance ne sont pas contraints au confinement géographique [KRUGMAN, 1991].

Dans cette perspective, le tourisme pourrait correspondre à un service marchand non délocalisable, compte tenu de la nécessité pour les prestataires touristiques d'être présents localement, à l'endroit du service touristique. Le secteur cependant est bien considéré dans l'AGCS de l'OMC, au titre du mode 2<sup>72</sup>, qui recouvre les activités de consommation à l'étranger (une nuitée hôtelière par exemple), mais également au titre du mode 3, pour les activités commerciales (comme par exemple les agences de voyage filiales des tour-opérateurs opérant

---

<sup>71</sup> A la fin des années 2000, deux tiers des IDE effectués dans les pays développés étaient liés aux activités de service, et près de 25% du commerce international relevait de l'échange de services [MOUHOUD, 2010].

<sup>72</sup> L'AGCS catégorise les types de prestation de services internationalement échangeables en quatre modes : les services à distance transfrontaliers (mode 1), la consommation à l'étranger (mode 2), la présence commerciale à l'étranger (mode 3) et les migrations temporaires (mode 4).

pour le marché local). Le tourisme présente donc cette spécificité de recouvrir des activités à la fois délocalisables et non délocalisables, de toute façon concernées par le processus d'internationalisation des services.

Ces différentes évolutions ont conduit certains observateurs à défendre la thèse qu'advient, à la faveur des transformations qui ont cours dans le secteur tertiaire, un processus de convergence de l'industrie conventionnelle et de l'industrie des services (théorie CICIS)<sup>73</sup>. Cette théorie se fonde sur l'analyse des firmes multinationales du secteur des services. Selon Susan Segal-Horn, ces dernières suivent une dynamique de développement et de croissance parallèle à celle des entreprises manufacturières, décomposée en deux phases [SEGAL-HORN, 1998]. La première phase est celle de l'accroissement de l'envergure de l'entreprise de services, qui se met en quête, à travers des investissements ciblés, de la réalisation d'économies d'échelle et d'économies d'envergure, et cherche à améliorer ses performances en termes de gestion, d'organisation et de commercialisation de son offre. La deuxième phase est une phase d'intégration technologique, notamment par l'appropriation des TIC, qui permet à l'entreprise de substituer le capital au travail et d'accroître ses volumes commerciaux en conquérant des marchés au-delà des frontières domestiques (régionales ou nationales) dans lesquelles elle opérait à l'origine. Il en résulte une expansion internationale de l'entreprise, qui peut dès lors se constituer en firme multinationale, dont les structures sont plus intensives en capital [LEVITT, 1983]. Ces évolutions ont conduit à une concentration des entreprises de services. Susan Segal-Horn considère que l'apparition de firmes oligopolistiques dans le secteur international des services procède de ce développement traditionnellement propre au secteur manufacturier, et que cette évolution signale la convergence de l'industrie conventionnelle et de l'industrie des services en matière de dynamique de croissance et d'enjeux d'internationalisation.

L'industrialisation des services est donc envisagée par la théorie CICIS sous l'angle des logiques de croissance et de développement auxquelles obéissent les entreprises de services dans une économie de marché. La convergence n'est pas seulement structurelle. Elle s'effectue également dans les stratégies internationales des firmes de services échangeables qui, à l'instar des firmes industrielles, fragmentent désormais la production du service à l'échelle multinationale. Exportation, délocalisation et filialisation (par fusions et acquisitions) sont les modalités de cette dynamique de division internationale des processus productifs touristiques (DIPPT) identifiée par Mondher Sahli [1999], qui combine objectifs d'expansion et exploitation des TIC. Là où les firmes industrielles relocalisent des segments de la chaîne de production, les firmes de services

---

<sup>73</sup> Dans cette thèse, la notion de convergence est utilisée pour décrire la dynamique de rapprochement des économies développées et des économies en développement (convergence des niveaux de développement, convergence normative, etc.). Pour éviter la confusion lexicale, on intitule « Théorie CICIS » la théorie de la « convergence de l'industrie conventionnelle et de l'industrie des services » défendue par Susan Segal-Horn [1998].

relocalisent à l'étranger les activités réalisables à distance et sujettes à une évaluation de productivité, pour exploiter les avantages comparatifs des territoires d'implantation. Là où les firmes industrielles se développent horizontalement pour exploiter de nouveaux marchés, les firmes de services s'implantent pour conquérir les marchés locaux en tirant parti de leur avantage concurrentiel, la différenciation en particulier [MICHALET, 2008 : 57]. Ainsi, la convergence de l'industrie manufacturière et de l'industrie des services s'observe également à travers l'articulation des logiques d'investissement vertical et horizontal de ces firmes.

Le secteur du tourisme, très concerné par la concentration oligopolistique et par l'internationalisation de l'activité, notamment à l'échelle des firmes, est le théâtre de ces stratégies multiples et complexes. Plusieurs activités menées par les firmes touristiques sont susceptibles de voir améliorer leur productivité, « *notamment dans la restauration (avec l'automatisation et la robotisation de nombreuses tâches de cuisson par exemple), dans le secteur des transports et dans l'hôtellerie de chaîne, avec notamment sa version bon marché, l'hôtellerie super économique, caractérisée par la fabrication en grande série* » [SAHLI, 1999]. Par ailleurs, plusieurs autres activités peuvent être considérées comme des éléments échangeables partiellement tangibles, distincts de la délivrance du service final, comme le franchisage et les services connexes spécialisés (logistique, restauration, *yield management*, organisation d'excursions) [JONSON, 2002]. Si bien que le tourisme, comme l'affirme Mondher Sahli, « *après la période artisanale, la période mécanique et la période administrative dont parlait Siegfried en 1955, est bel et bien entré dans l'ère de l'industrialisation* »<sup>74</sup>.

Cette conception théorique de l'industrialisation des services touristiques donne matière à une comparaison entre le redéploiement du système productif d'une firme industrielle et la recomposition internationale de l'activité d'une firme de services, touristique en l'occurrence. L'intensification des échanges intra-firme touristiques, qu'il s'agisse d'échanges financiers, informationnels ou matériels, contribue à une diffusion extra-nationale croissante des savoirs et des savoir-faire de la firme, ainsi qu'à un approfondissement de son ancrage dans le territoire d'implantation, par le biais de transferts technologiques et de transferts de compétences (emplois locaux, expatriés, dispositifs de formation).

La théorie CICIS met en lumière le fait que les entreprises de ces secteurs partagent des objectifs stratégiques communs en matière de compétitivité, comme la quête d'avantages concurrentiels,

---

<sup>74</sup> Mondher Sahli précise cependant que d'autres activités spécifiques au tourisme échappent à l'industrialisation, s'appuyant sur l'observation de Eigler et Langeard : « Il est difficile, voire impossible d'obtenir des services dont les faibles coûts unitaires seraient redevables aux économies d'échelle dues à la taille du coût de production [EIGLIER ET LANGEARD, 1987] ». L'importance des coûts de transaction par rapport aux coûts de production et l'impossible standardisation des produits dans certaines activités spécialisées (haut de gamme par exemple) font des activités touristiques des activités inégalement propices à l'industrialisation.

d'économies d'échelle et d'envergure, de productivité, d'innovation technologique. Cette approche n'est pourtant pas la seule qui puisse être utile à étayer l'hypothèse qu'il existe une intégration par le tourisme similaire à une intégration par la production manufacturière. Une deuxième approche réside dans la notion d'« industrie touristique », qui fait l'objet depuis plusieurs décennies d'un débat théorique à l'issue duquel il est possible de concevoir le tourisme comme une activité particulièrement propice à l'intégration régionale.

### ***2. 2. 2. Existe-t-il une industrie touristique ?***

L'expression « industrie touristique » est apparue dans les années 1960. Elle s'inscrit dans la notion de « service industrialisé », qui catégorise l'ensemble des services pour lesquels les méthodes de financement, de production, de gestion et de marketing sont comparables à celles qui ont cours dans l'industrie manufacturière [JAFARI, 2006]. L'industrie touristique regrouperait l'ensemble des entreprises, des organisations et des autres structures qui fournissent des services touristiques. L'Organisation mondiale du tourisme a établi une classification des services liés au tourisme (SITCA) qui identifie 70 activités directement liées au tourisme et 70 activités partiellement liées au tourisme [JONSON, 2002].

La notion d'« industrie touristique » suscite un débat, dans lequel trois positions sont adoptées. Les partisans de la première position voient le tourisme comme une activité économique totalement industrialisée. Dès lors, l'industrie touristique correspond à l'ensemble des entreprises qui fournissent des biens et des services aux touristes en dehors de leur environnement habituel [SMITH, 1998]. Il s'agit d'une approche « par l'offre », qui se base sur les liens fonctionnels que les différentes entreprises de service entretiennent au sein de l'économie touristique. Elle est notamment utilisée pour mesurer l'ensemble des dépenses touristiques sur un territoire. L'industrie touristique est alors conçue comme une industrie qui appartient à l'économie de la consommation [JAFFARI, 2006].

Les partisans de la deuxième position estiment qu'il n'est pas possible de considérer que toutes les entreprises fournissant un service touristique forment une « industrie ». Ils s'en réfèrent à la conception conventionnelle d'une industrie, qui se définit par le produit final (comme le poisson pour l'industrie halieutique) et par les technologies utilisées pour le produire [SMITH, 2012]. Selon Ken Tucker et Mark Sundberg [1988 : 145], le tourisme n'est pas une industrie dans le sens conventionnel du terme, puisqu'il n'existe dans le tourisme ni « *processus de production uniforme, ni produit homogène, ni marché localement confiné* ». Ils arguent que les acteurs du



tourisme se comportent plus comme des concurrents que comme des partenaires coopératifs, comme le montre le fait qu'il existe peu de groupements professionnels touristiques à l'échelle multinationale. Par ailleurs, la définition « par la demande », qui suggère de prendre en compte l'ensemble des entreprises produisant les biens consommés par les touristes, impliquerait de prendre en compte aussi bien les services de loisirs que les articles manufacturiers et du BTP utilisés dans la construction des hôtels. Comme l'explique Stephen Smith, cela reviendrait à considérer la production minière comme une partie de l'industrie automobile, parce que la construction de moteur engendre une demande pour de l'acier [SMITH, 1998].

Les partisans de la troisième position sont ceux pour qui le tourisme est partiellement industrialisé. Ils considèrent que l'industrie touristique ne peut rassembler que les entreprises de services qui ont un lien organique avec le tourisme [LEIPER, 1995]. Ils soulignent que beaucoup de services achetés par les touristes sont également achetés par les résidents locaux et que la plupart des entreprises qui les fournissent ne développent pas de stratégies d'application intentionnelle des ressources à l'égard des touristes. Englober de telles entreprises dans la notion d'industrie touristique impliquerait que ces entreprises appartiennent à plusieurs industries simultanément. Selon cette approche « par la demande », il est donc nécessaire de procéder à une catégorisation fine des entreprises strictement touristiques avant de définir une « industrie touristique ».

Ces trois positions contradictoires ont mené Stephen Smith à tenter de résoudre le débat par une « nouvelle approche » [SMITH, 1998]. Il part du constat que le principal facteur de division sur le sujet est l'hétérogénéité des produits touristiques, qui agrègent plusieurs types de services et de produits relevant de différentes industries. Selon lui, seule l'existence d'un produit touristique générique permettrait de définir l'industrie touristique, en tant qu'elle serait l'industrie qui fournit ce produit générique et qui utilise les technologies nécessaires à sa production. La définition que donne Philip Kotler du « produit », « *tout ce qui peut être proposé sur un marché pour satisfaire un besoin ou une envie* »<sup>75</sup> [KOTLER, 1980 : 14], permet de considérer comme un produit les objets matériels et les services, mais aussi les personnes, les lieux, les organisations et les informations faisant l'objet d'une marchandisation, c'est-à-dire tous les types de ressource qui sont utilisés par le tourisme [MEDLIK ET MIDDLETON, 1973 ; JEFFERSON ET LICKORISH, 1988 ; SMITH, 1994].

Stephen Smith s'appuie sur cette définition pour proposer de définir le contenu d'un produit touristique et son processus de production. Pour lui, un produit touristique présente invariablement cinq composantes : des éléments matériels, des services, l'hospitalité, la liberté de

---

<sup>75</sup> "A product is a thing that can be offered to a market to satisfy a want or need". Traduit par l'auteur.

choix du touriste et son engagement dans la démarche de voyager. Le processus de production d'un tel produit connaît donc trois stades : la mobilisation des ressources primaires (terre, travail et capital), l'utilisation de produits intermédiaires transformés (équipements, infrastructures) et de services, puis la consommation, par le touriste, de l'expérience touristique. Cette dernière étape constitue la spécificité du tourisme : le consommateur fait partie intégrante du processus de production – John Urry évoque la « fixité spatio-temporelle » de la production et de la consommation touristiques [URRY, 1990], qui forment bien un processus synchronique dans lequel la proximité immédiate du client et du prestataire est nécessaire à la réalisation de l'échange. Le touriste est ainsi celui qui achève, selon une logique de servuction, de « produire » le produit touristique final : l'expérience touristique. Et Stephen Smith de conclure sa démonstration : l'expérience touristique est le produit générique du tourisme [SMITH, 1999 : 52].

Cette conception du produit touristique s'inscrit dans la théorie de l'économie expérientielle développée par Joseph Pine et James Gilmore à la fin du XX<sup>e</sup> siècle [PINE ET GILMORE, 1998 ; 1999]. Ces auteurs ont postulé que la marchandisation de l'expérience constituait, après celle des biens et des services, l'étape suivante de la « progression de la valeur économique ». Dans leur typologie, les biens de production sont caractérisés par leur tangibilité, les services par leur intangibilité et les biens expérientiels par leur mémorabilité. En effet, ces derniers procèdent d'un processus de mémorisation déterminé par une situation de servuction et par le degré d'implication du consommateur dans l'expérience (évalué sur la base des critères absorption/immersion et passivité/activité) [1998 :101].

Sans entrer plus en profondeur dans ce concept, il est possible de poser que le produit touristique, tel que défini par Stephen Smith, correspond à un bien expérientiel tel que Joseph Pine et James Gilmore le conçoivent. D'autant qu'eux aussi reconnaissent le caractère « produit » du bien expérientiel. D'une part, ils reconnaissent le caractère composite d'un tel bien, d'autre part ils reconnaissent la fragmentation de sa production, depuis les activités de conception à celles de marketing et de distribution [*Ibid.*].

L'identification d'un produit touristique générique en tant que bien expérientiel permet d'interroger les modalités de sa production par les firmes. Tout en reconnaissant qu'il y a bien une fixité spatio-temporelle de la production et de la consommation de ce produit, et que c'est l'intersection des deux qui donne naissance à l'expérience touristique, il est possible de dissocier la phase de production de la phase de consommation. Le processus de production du tourisme est la phase durant laquelle des forces de travail assemblent les différentes ressources matérielles et immatérielles dans le but de parvenir à la marchandisation du produit composite final. C'est dans cette phase que les entreprises de tourisme ajoutent de la valeur au produit.

Allan Williams et Gareth Shaw dressent une catégorisation des types de vacances en fonction du degré de marchandisation des produits finals. Ils distinguent entre le tourisme individuel rural, le tourisme individuel urbain, le tourisme de masse et le tourisme de résidence secondaire [SHAW ET WILLIAMS, 2004]. Selon les auteurs, le tourisme de masse est le type pour lequel le degré de marchandisation est le plus élevé, puisque les voyages à forfait sont les produits touristiques dont la production requiert le plus de travail et de standardisation. À la différence des touristes individuels, qui organisent eux-mêmes leur séjour, les acheteurs d'un voyage achètent également l'organisation du séjour. Ils rejoignent l'analyse de John Urry, pour qui plus élevé est le degré de marchandisation, moins le touriste est impliqué dans le processus de production, dans la mesure où sa participation à la transformation du produit en expérience est moins importante [URRY, 1994]. Les firmes touristiques spécialisées dans le tourisme de masse jouent donc un rôle prépondérant dans la production de l'expérience touristique.

### ***2. 2. 3. Le caractère systémique de la production touristique par les firmes***

Les deux théories qui viennent d'être exposées fournissent une base pertinente pour l'analyse du système de « production » des firmes touristiques. D'une part, la théorie CICIS postule que les services, comme l'industrie, présentent dorénavant des logiques d'éclatement de la chaîne de création du service, qui entraîne une internationalisation de ces chaînes selon des logiques de firmes-réseaux structurées autour de la maison-mère. D'autre part, la « nouvelle approche » défendue par Stephen Smith permet de subdiviser la chaîne qui conduit à l'expérience touristique en une phase de consommation et une phase de production. Combinés, ces deux biais théoriques permettent également d'envisager le produit touristique comme le résultat d'un processus de production qui peut se fragmenter dans l'espace, en fonction des localisations des unités de production, mais qui reste déterminé par la stratégie de la maison-mère, comme c'est le cas dans les secteurs productifs conventionnels.

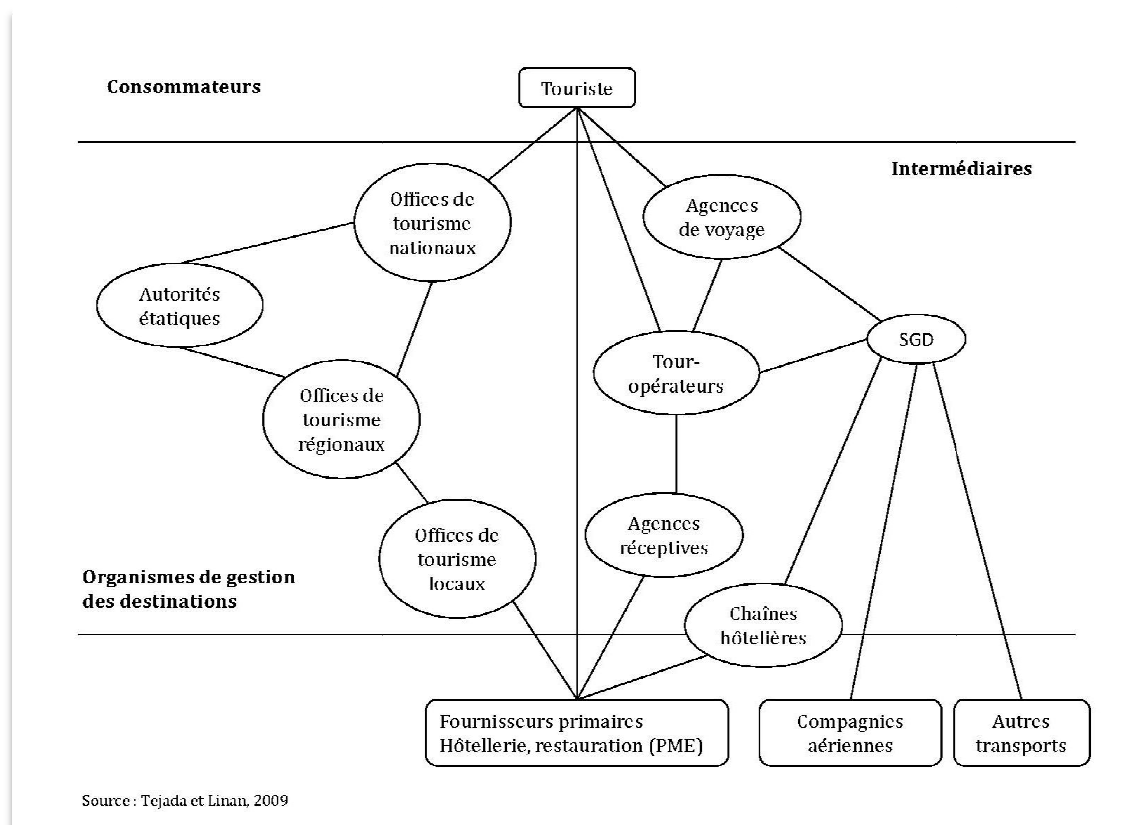
Désigner l'expérience touristique comme le bien touristique générique produit par les entreprises de tourisme renforce la séparation quasi systématique, déjà évoquée, qui existe dans la recherche anglo-saxonne sur le tourisme, entre deux versants du produit touristique : celui de la demande (*demand side*) et celui de l'offre (*supply side*). La plupart des auteurs qui établissent cette différence signalent la focalisation de la recherche sur la dimension « demande » et les nombreuses lacunes théoriques concernant la dimension « offre » [SINCLAIR ET STABLER, 1997 ; SMITH, 1998 ; LEIPER, 2005 ; TELFER ET SHAPLEY, 2008]. Or pour donner matière à des

comparaisons entre les effets de l'intégration par les firmes industrielles et de l'intégration par les firmes touristiques, cette thèse se doit de s'inscrire l'analyse de l'offre. Plus précisément, on émet l'hypothèse que les firmes touristiques établissent un processus de production touristique, dont les modalités de déploiement et de fonctionnement sont en partie comparables à celles du système productif industriel, en partie spécifiques au secteur du tourisme.

La revue de littérature menée pour cette thèse a révélé que le processus de production touristique a rarement fait l'objet de recherches dédiées permettant d'en définir les limites et les contours. En toute hypothèse, il reviendrait à la recherche en économie industrielle de s'y atteler, et non à la recherche en géographie, pour ce que l'économie industrielle « *étudie la structure des entreprises et des marchés ainsi que leurs interactions* » [CARLTON ET PERLOFF, 1998, cités par BEITONE ET AL, 2007 : 447]. La synthèse de plusieurs travaux d'économie du tourisme permet toutefois de donner un aperçu de ce qu'est le système productif touristique, et de montrer en quoi il est comparable au système productif industriel, en quoi il en diffère.

Plusieurs économistes ont proposé de délimiter les spécificités du processus productif touristique [DUNNING, 1993 ; SINCLAIR ET STABLER, 1997 ; SAHLI, 1999 ; STAFFORD, 1999 ; CACCOMO, 2003]. En économie, la définition d'un système productif est axée sur la production : « *Ensemble structuré de tous les agents économique, simples et complexes, qui créent des biens et/ou des services propres à satisfaire des consommations individuelles et collectives et qui participent ainsi à l'accroissement de la production* » [BEITONE ET AL, *Ibid.* : 446]. Cette définition peut aisément s'adapter au tourisme dès lors que l'on considère le service final commercialisé par les entreprises de tourisme comme le fruit d'une production. En effet, la phase « productive » des entreprises touristiques implique un nombre multiple d'acteurs dont l'agencement correspond à une structuration en système.

Comme la production industrielle, la production touristique est caractérisée par la segmentation et la modularité, donnant lieu à des échanges à la fois intra-branches (échanges de produits touristiques entre segments touristiques) et inter-branches (échanges de biens finals entre segments non touristiques et segments touristiques). Pour Mondher Sahli, « *le tourisme est par essence une industrie d'assemblage* » [1995 : 146]. La notion de « chaîne de valeur touristique » s'inscrit dans cette conception systémique [TEJADA ET LINAN, 2009]. La figure 4 montre les principaux acteurs de la chaîne touristique qui prennent part à la production du service.



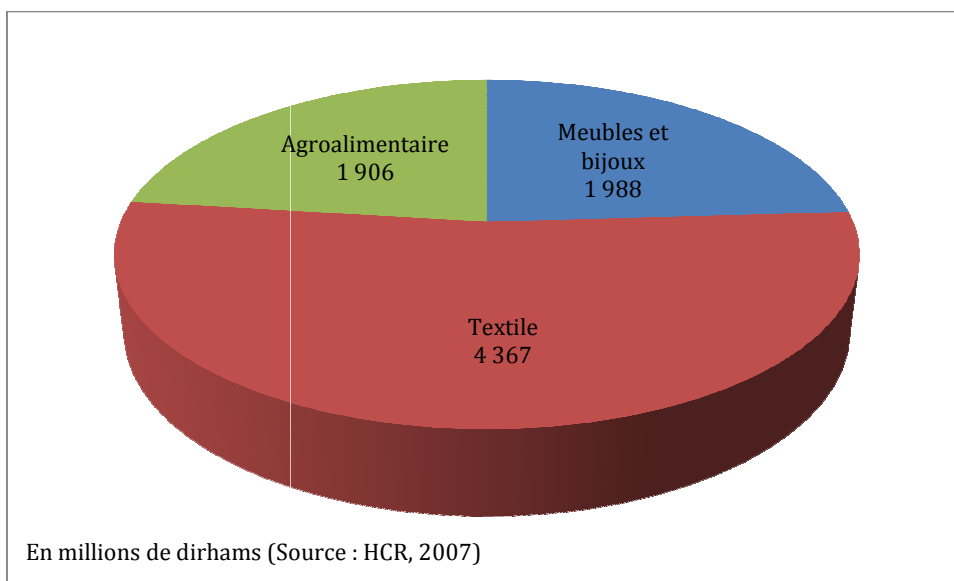
**Figure 4: La chaîne de valeur touristique**

Cette figure, qui présente l'avantage de placer la production touristique dans ses rapports à la régulation publique – ce point sera abordé dans la deuxième partie de la thèse (Cf. Chapitre 5), ne fait toutefois apparaître que les activités caractéristiques du tourisme. Elle ne rend pas compte de la profondeur du système productif touristique, qui ne saurait se limiter à ces activités spécialisées. En effet, la plupart des segments de la chaîne de valeur font eux-mêmes appel à d'autres acteurs exerçant des activités non caractéristiques du tourisme pour la composition de leurs produits. Les fournisseurs primaires, comme les hôteliers et les tour-opérateurs propriétaires d'établissement par exemple, sont tenus de s'approvisionner en nombreux produits pour fonctionner, comme des biens textiles et alimentaires, des produits ménagers. Leur contribution à ces activités productives est indirecte mais effective. C'est ce que figurent les comptes satellites du tourisme (CST), adoptés par la plupart des pays et des régions où le tourisme est développé. Les comptes satellites du tourisme sont des instruments de mesure économique du tourisme. Ils ont pour objet de rendre compte en détail de tous les aspects de la demande de biens et de services associables au tourisme dans une économie et d'observer les interactions entre cette offre et d'autres activités économiques. Ces systèmes de comptabilisation recueillent des informations nombreuses et éparses, en collectant à la fois des informations quantitatives et qualitatives sur les

flux touristiques (nombre d'arrivées, dépenses, durée et motifs des visites, provenance des touristes) et des informations permettant d'évaluer les effets d'entraînement du tourisme (achats, transports, emplois créés, importations et exportations réalisées). La constitution d'agrégats sur la base de cette comptabilisation à plusieurs niveaux permet à un pays ou à une région d'évaluer par exemple la valeur ajoutée de son industrie touristique, son produit intérieur brut touristique ou encore les effets d'entraînement de l'activité sur l'emploi [OCDE, 2003 ; OMT, 2008].

Les interdépendances industrielles du tourisme sont travaillées par les économistes par l'application au tourisme le concept de « cluster » développé par Michael Porter [1990]. L'auteur américain définit un cluster comme « *la concentration géographique d'entreprises liées entre elles : fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches ; les firmes livrant le produit final coopèrent avec les universités et leurs concurrentes* » [1998 : 197]. Ce concept, qui est voisin de la notion de système productif local, met en avant l'importance des relations inter-firmes qui participent à la conception de produits composites et/ou innovants. En tant que tel, il conduit les chercheurs à donner une importance particulière à la dimension spatiale de cette organisation industrielle, notamment au lien entre proximité géographique et fonctionnalité des clusters. Dans le tourisme, la dimension locale des clusters est privilégiée, bien qu'il existe des clusters touristiques d'échelle régionale (plateforme tourisme de la région de Madrid) voire nationale (cluster tourisme néo-zélandais) [BACCHUS ET COLTIER, 2013 : 11]. Le concept de cluster n'est pas applicable dans cette thèse, mais il offre un cadre théorique pertinent pour étayer la démonstration des interactions industrielles qu'occasionne le tourisme, dans les échanges entre les firmes et leurs fournisseurs et leurs prestataires de service.

Cet aspect particulier du système productif touristique, c'est-à-dire sa contribution indirecte à la production manufacturière, justifie le refus de la plupart des économistes de considérer le tourisme comme une activité productive. La comparaison entre les processus productifs touristiques et les processus productifs industriels trouve donc une limite dans la configuration productive de ces deux types d'activité. Alors que les firmes industrielles établissent une activité productive là où elles s'implantent, créant localement de la valeur industrielle, les firmes touristiques contribuent à créer de la valeur industrielle sur les territoires où elles s'implantent presque exclusivement par le biais d'un effet d'entraînement, à travers les achats de biens produits localement, auprès des fournisseurs locaux, dans le cadre d'échanges inter-branches. Au Maroc, par exemple, la décomposition de la production touristique en 2005 montrait que 34,5% de la consommation touristique relevait d'activités connexes ou autres [Graphique 5].



**Graphique 5: Recettes liées au tourisme dans les activités connexes au Maroc en 2005**

Une fois admise cette différence structurelle de rapport à la production, d'autres aspects du système productif touristique se révèlent comparables à celui des systèmes productifs manufacturiers. Il s'agit tout d'abord des facteurs de production qui interviennent dans la chaîne touristique [DUNNING, 1993]. Celle-ci repose d'une part sur les facteurs de production traditionnels du capital et du travail, d'autre part sur les ressources primaires que sont les dotations touristiques des territoires (sites naturels, ressources tangible et intangibles, climat, etc.), bien que les motivations et les besoins de l'acheteur correspondent à des « images » difficiles à matérialiser [STAFFORD, 1999]. Elle repose enfin sur le facteur technologique, qui comme dans l'industrie, est source de gains de compétitivité et de croissance pour les entreprises [SINCLAIR ET STABLER, 1997 ; SAHLI, 1999], comme le montrera le chapitre 4.

Le système productif touristique est également comparable à celui des industries manufacturières sur le plan fonctionnel, notamment en ce qui concerne la distribution des biens intermédiaires et finals. Dans les deux cas, il s'agit bien d'organiser la circulation des composants du produit final composite tout au long de la chaîne de production (transport, approvisionnement). Une dimension supplémentaire de la distribution est toutefois à prendre en compte dans le cas des entreprises de tourisme : la mobilité internationale des consommateurs [SAHLI, 1999], qui rend encore la production touristique encore plus « intensive en coordination » [MOSEDALE, 2007 : 237]. Mais aussi bien pour les approvisionnements que pour le transport de touristes, la gestion des flux est assimilable aux préoccupations logistiques du système productif industriel.

Enfin, le dernier point de comparaison entre les systèmes productifs industriels et touristiques concerne la dimension spatiale de ces systèmes. Les firmes touristiques multinationales, comme

les firmes industrielles, exploitent les avantages comparatifs disponibles sur le marché mondial en vue de réduire les coûts salariaux et les coûts de transaction [DUNNING, 1993 ; JONSON 2002]. Ce motif d'internationalisation s'observe par exemple dans le domaine des plateformes de réservation hôtelière, délocalisées dans des pays où le coût du travail est bas, et dans celui de l'approvisionnement en produits génériques par exemple (sucre, produits ménagers, etc.). La prise en compte des avantages comparatifs par les firmes touristiques a conduit à l'apparition d'une division internationale des processus productifs touristiques (DIPPT), fondée sur la spécialisation intra-produit (spécialisation touristique) et/ou inter-produit (spécialisation dans un type de prestation ou de fourniture) des entreprises des pays étrangers [SAHLI, 1999 : 150]. En sorte que sur le plan spatial, le système productif touristique est « *constitué d'un maillage dynamique, complexe et épars de réseaux de production, d'espaces économiques et de lieux connectés les uns aux autres par des mailles de flux* » [MOSEDALE, 2007 : 240]. L'internationalisation des systèmes productifs touristiques accentue, comme dans le cas de l'industrie conventionnelle, les enjeux logistiques du mode de production.

Le tableau 9 synthétise les différentes analyses sur le système productif touristique qui viennent d'être présentées et les mettent en perspective avec celles qui portent sur le système productif industriel.

	<b>Système productif industriel</b>	<b>Système productif touristique</b>
<b>Type de produit</b>	Bien final ou intermédiaire	Produit expérientiel composite
<b>Structure du système</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentation et modularité</li> <li>- Echanges inter- et intra-branche (achats, sous-traitance, prestation de service)</li> <li>- Unités productives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentation et modularité</li> <li>- Echanges inter- et intra-branche (achats, sous-traitance, prestation de service)</li> </ul>
<b>Facteurs de production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital</li> <li>- Travail</li> <li>- Ressources primaires</li> <li>- Technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital</li> <li>- Travail</li> <li>- Ressources touristiques</li> <li>- Technologie</li> </ul>
<b>Fonctionnalité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution des biens</li> <li>- Logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution des biens et des consommateurs</li> <li>- Logistique</li> </ul>
<b>Spatialité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise-réseau</li> <li>- Internationalisation</li> <li>- DIPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise-réseau</li> <li>- Internationalisation</li> <li>- DIPPT</li> </ul>

**Tableau 9: Comparaison entre les systèmes productifs industriels et touristiques**

Ces analyses n'ont pas pour ambition de proposer une conceptualisation théorique de ce que serait un système productif touristique, mais seulement de montrer le caractère systémique de la production des services touristiques en tant que biens expérientiels. Comme pour la présentation



qui a été faite sur le système productif des industries conventionnelles et la manière dont il produit des effets d'intégration, le propos de cette thèse n'est pas d'interroger les aspects quantitatifs des systèmes touristiques, mais bien la manière dont les firmes assurent leur coordination et le régulent. La perspective qui est privilégiée n'est pas macroéconomique mais micro-économique, voire méso-économique, c'est-à-dire axée sur l'articulation fonctionnelle et la gouvernance des acteurs au sein d'un système productif donné [BEITONE ET AL, 2007 : 447]. L'hypothèse qui sous-tend cette analyse, selon laquelle les systèmes productifs industriels et touristiques sont comparables de par leur dimension systémique, permet de prolonger la comparaison sur ces questions. En matière de gouvernance par exemple, on peut supposer que comme dans l'industrie manufacturière, la maison-mère de la firme touristique exerce une prééminence décisionnelle dans l'organisation du système productif, par laquelle elle détermine et contrôle la stratégie de production à adopter en vue d'assurer la compétitivité de ses produits sur le marché de la demande. On suppose également qu'il est possible de déceler chez les firmes touristiques, comme chez les firmes industrielles, des logiques d'exploitation des avantages compétitifs dans l'ensemble du réseau de la firme, tels que le savoir-faire en matière d'organisation de la chaîne de valeur (par exemple l'organisation logistique du processus de production), le transfert des innovations (par exemple les technologies de la réservation hôtelière) et l'amélioration de la productivité (par exemple la formation des employés).

C'est au travers de ces dimensions organisationnelles et qualitatives qu'on s'emploiera, dans la partie suivante, à proposer une mesure de l'intégration régionale sous l'impulsion des firmes et de l'appliquer, dans la troisième partie, au terrain d'étude de la thèse.

## Conclusion de la première partie

Cette partie a posé le cadre théorique relatif aux trois dimensions dans lesquelles s'inscrit ce travail doctoral : l'intégration régionale Nord-Sud, la place du tourisme dans le cas particulier de l'intégration euromaghrébine et le rôle que les firmes touristiques multinationales tiennent dans le processus. En ce qui concerne de l'intégration Nord-Sud, le chapitre 1 a précisé que ce travail doctoral était abordé dans la perspective théorique de la « régionalisation régulatrice », selon laquelle c'est à l'aune des rapports de régulation que se mesure le niveau d'intégration des groupements régionaux Nord-Sud. Cette théorie suggère que la convergence économique des espaces régionaux ne se mesure pas seulement par rapport aux niveaux de développement, mais surtout par rapport aux dynamiques de régulation qui traversent cet espace. Le chapitre a ensuite dressé un état des lieux des différents travaux ayant porté sur le rôle du tourisme dans l'intégration régionale, en particulier en Asie orientale et dans l'Union européenne. Cette synthèse a révélé que le rôle des acteurs particuliers du tourisme que sont les firmes n'a jamais été abordé par la recherche, qui s'est concentrée sur d'autres aspects de l'intégration par le tourisme.

Le chapitre 2 a été consacré au rôle du tourisme dans l'intégration euromaghrébine. Après avoir présenté dans un premier temps la manière dont la géographie a envisagé jusqu'à présent le tourisme euromaghrébin et, dans un deuxième temps, comment les territoires touristiques tunisiens et marocains se sont effectivement développés jusqu'à la période récente, on a montré les ruptures qui s'opèrent dans l'organisation régionale des mobilités touristiques. Les firmes, acteurs « traditionnels » de l'intégration touristique euromaghrébine, sont dorénavant concurrencées, au sein de ce processus, par une diversité croissante de flux touristiques, qui contribuent tous à renforcer l'intégration de l'espace régional. L'objectif était de montrer que les firmes touristiques ne sont plus aujourd'hui que les coproductrices de l'intégration touristique euromaghrébine, dans des modalités qu'il convient de définir. Quel est le rôle spécifique que tiennent les firmes dans le processus multidimensionnel d'intégration par le tourisme ?

Le chapitre 3 a tenté d'y répondre. Il a posé la question de savoir s'il existait, dans le cadre de la régionalisation Nord-Sud, une *intégration par les firmes touristiques* analogue à l'*intégration par les firmes industrielles* qui advient lorsque les firmes industrielles déploient leur appareil productif à l'échelle régionale, selon une logique de proximité et de complémentarité Nord-Sud. Il a ainsi été montré que contrairement à ce qui se passe dans les processus d'intégration de pays également développés, où l'harmonisation réglementaire et normative est menée avant tout par les

politiques publiques, ce sont les entreprises multinationales qui constituent les principaux vecteurs des transferts de régulation au sein des espaces Nord-Sud. À travers les exemples asiatiques et centre-européens, il a été montré que l'intégration régionale par les firmes industrielles s'effectue à travers le système productif des multinationales, qui, déployé régionalement, agit comme un maillage tangible et normalisé sur lequel circulent marchandises (les biens intermédiaires notamment) capitaux, technologies, forces de travail et normes. Dans cette forme d'intégration, les firmes mènent le processus, et contribuent, par les différents flux qu'elles diffusent à l'échelle régionale (investissement, information, technologies), à édifier ce système intégré. La « nouvelle vision » de l'économie du tourisme permet d'envisager la production touristique comme un système productif, dont le bien final est l'expérience touristique, au croisement entre l'offre et la demande. Cette approche rend possible l'essai de comparaison entre le rôle des firmes industrielles et celui des firmes touristiques au sein du processus de régionalisation Nord-Sud.

Au final, cette partie a permis de mettre en perspective la théorie de la régionalisation régulatrice avec la dimension spatiale du système de production des firmes touristiques multinationales qui opèrent au Maghreb, puis avec sa dimension productive. Le service touristique qu'achète le touriste européen est à l'aboutissement d'un processus de production qui implique, comme dans le cas de la production industrielle, des rapports productifs et serviciels avec l'environnement économique maghrébin. Comme pour *l'intégration par les firmes industrielles*, cette hypothèse doit être étayée par une analyse empirique qui se concentre principalement sur les effets produits par les firmes touristiques à travers ces rapports. La troisième partie se proposera d'y répondre. Avant cela, la deuxième partie se propose d'ouvrir la « boîte noire » de la firme touristique néo-fordiste, afin d'identifier ce qui détermine ses liens avec l'environnement extérieur.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **L'INSTITUTION « FIRME TOURISTIQUE »**

---



# Introduction

Cette partie est consacrée à la firme touristique néo-fordiste. Elle propose d'ouvrir la « boîte noire » qu'elle représente sur le plan macro-économique, afin de mettre en lumière deux dimensions qui intéressent ce travail doctoral. Le chapitre 1 présentera les stratégies opérationnelles des firmes néo-fordistes, qui seront mises en perspective avec les évolutions de la demande vers le « nouveau tourisme ». On cherchera à comprendre par quel moyen les firmes spécialisées dans le tourisme de masse de l'époque fordiste sont parvenues à s'imposer sur un marché de plus en plus segmenté et fragmenté, où la standardisation des produits ne fait *a priori* plus recette. Comment ces firmes ont-elles recomposé leur système productif ? Quelles en ont été les conséquences sur la structure du marché de l'offre ? Comment s'organise la distribution spatiale de leur activité ?

Ces questions permettent de définir les stratégies de production néo-fordistes, mais pas d'interroger ce qui institue ces firmes, c'est-à-dire, comme on l'a posé en introduction, ce qui détermine les règles et la gouvernance qu'elles appliquent dans le cadre de leur activité. C'est à cette question que tentera de répondre le chapitre 2, en présentant les stratégies d'autorégulation des firmes néo-fordistes. En effet, ces dernières adoptent volontairement des règles d'exploitation plus contraignantes que celles imposées par la réglementation des pays où elles exercent une activité. Leurs motivations, multiples, seront présentées. On voit dans cette stratégie d'adaptation aux pressions exogènes, qui sont autant de sources de régulation, comme le processus par lequel les firmes sont instituées. On montrera cependant que les firmes instituent à leur tour, par différents procédés qui visent soit le marché directement, soit les instances même de régulation.

Une fois explorées ces deux dimensions de la « boîte noire », on se proposera, dans le chapitre 6, de définir les variables et les indicateurs qui permettent de mesurer le rôle des firmes dans l'intégration régionale. Fondées sur l'analyse des stratégies des firmes néo-fordistes et inspirées des propriétés de l'intégration par les firmes industrielles, ces variables seront rangées en cinq catégories : les localisations, la normalisation, la formalisation, les transferts et les effets induits. Pour chaque variable, une démonstration théorique et empirique conduira à l'identification des indicateurs qui leur sont relatifs. On présentera ensuite le protocole d'enquête de la thèse, depuis l'élaboration des variables à travers les entretiens préliminaires jusqu'à la mise en forme d'un questionnaire utilisé dans les entretiens finaux. Enfin, le corpus de firmes étudié dans la thèse sera présenté, ainsi que les raisons pour lesquels ce choix a été fait.



# CHAPITRE 4

## LES FIRMES TOURISTIQUES NEO-FORDISTES

Ce chapitre est consacré à l'évolution des firmes touristiques dans le contexte des transformations de la demande internationale. La première partie montrera que les grandes firmes, dont la plupart se sont constituées à l'époque de l'essor du tourisme de masse – ou tourisme fordiste, sont aujourd'hui tenues de s'adapter à la demande croissante pour des formes de tourisme plus individuelles et plus responsables. Pour faire face à l'avènement de ce tourisme « post-fordiste », elles entreprennent de modifier leur mode de production, tout en cherchant à préserver les avantages compétitifs qu'elles ont acquis à l'époque où le tourisme fordiste battait son plein. Le passage à d'une stratégie de l'offre à une stratégie de la demande, qui s'opère toujours dans le cadre d'une production à grande échelle, invite à les considérer non pas comme des firmes post-fordistes, mais comme des firmes néo-fordistes. La deuxième partie du chapitre présentera les composantes techniques des stratégies de production des firmes néo-fordistes. Elle montrera comment ces firmes organisent le passage vers la production néo-fordiste, et la manière dont elles exploitent et accroissent leurs avantages compétitifs à l'ère du tourisme post-fordiste, notamment en recourant aux nouvelles technologies.

### **1. Les firmes et les évolutions de la production touristique**

L'industrie hôtelière compose un important sous-secteur du tourisme. Elle fournit des hébergements et différents services aux touristes. Deux problèmes se posent quant à la définition de l'hôtellerie : d'une part, un problème définitionnel de l'hôtel en tant que structure, d'autre part, un problème relatif à la diversité des modes de gestion hôtelière. La question est d'abord de savoir si on doit qualifier d'hôtels uniquement les hôtels privés, ou bien aussi les clubs de vacances, les appart-hôtels, les motels, les pensions, les bed & breakfast, les écolodges, les auberges, et les



autres types d'hébergement touristique. L'OMT définit un hôtel comme un établissement collectif pour les touristes, c'est-à-dire les hôtels, les appart-hôtels, les clubs résidentiels et tout autre établissement qui fournit des services hôteliers autres que le nettoyage des chambres. La définition précise que ces établissements devraient comporter un nombre minimum de chambres, sans pour autant le fixer, et l'ensemble des services devrait faire l'objet d'un management commun [UNWTO, 1994]. L'OMT se sert de cette définition pour ses calculs statistiques, estimant qu'elle permet de d'intégrer 95% des nuitées réalisées dans le monde.

Le deuxième écueil définitionnel vient de ce que l'activité d'hôtelier correspond à différents modes de gestion. C'est notamment le cas des chaînes hôtelières. On distingue entre les sociétés hôtelières qui opèrent dans la construction et sont propriétaires des hôtels (gestion patrimoniale), les sociétés de gestion hôtelières, qui gèrent des établissements avec ou sans participation immobilière (contrat de gestion), et les sociétés de franchise, qui développent des hôtels sans s'impliquer ni dans le patrimoine ni dans la gestion des établissements (franchisage). Dans cette thèse, comme cela a été expliqué en introduction, les firmes hôtelières internationales sont définies comme des entreprises qui exploitent au moins deux établissements dans deux pays différents, quel que soit leur mode de gestion.

Les tour-opérateurs sont avec les hôtels et les compagnies aériennes<sup>76</sup>, des acteurs clés du tourisme international. Ils canalisent les flux de visiteurs dans les pays en développement, et influent sur le type de tourisme, sur son volume et sur son impact dans tel pays ou telle région du monde. Un tour-opérateur est défini par les produits qu'il commercialise : les voyages à forfait (package en anglais). Ces produits combinent au sein d'une offre unique plusieurs composantes d'un séjour touristique (transport, hébergement, restauration, excursions). Le séjour est commercialisé à un prix forfaitaire, qui couvre au minimum l'hébergement et au maximum le transport, les frais d'hébergement et de restauration, les frais d'animation ou tous les services fournis aux clients [SOUISSI, 2006]. Les tour-opérateurs le vendent au consommateur final directement, sur Internet par exemple, ou à travers des agences de voyage situées dans le pays d'origine du touriste. À moins qu'ils possèdent un hôtel ou des avions, ils ne produisent pas de service touristique direct. Ils sont plutôt les distributeurs ou les grossistes de services fournis par les compagnies aériennes, les hôtels, les transporteurs locaux et les prestataires de service touristique, appelés réceptifs.

On distingue entre deux types de tour-opérateurs, en fonction de leur taille. Les grands tour-opérateurs, qualifiés à tort de tour-opérateurs « généralistes »<sup>77</sup>, sont ceux qui exploitent les

---

<sup>76</sup> Cf. *supra*, chapitre 2

<sup>77</sup> A tort car comme le montrera la suite de ce chapitre, les tour-opérateurs généralistes développent également des activités de tour-operating spécialisé.

différents segments du tourisme de masse (balnéaire, urbain). Les petits tour-opérateurs, ou tour-opérateurs spécialisés, sont ceux qui exploitent les segments sur lesquels les tour-opérateurs généralistes ne se positionnent pas (segments ou destinations spécialisées). Les firmes multinationales du tour-operating appartiennent généralement à la première catégorie. Il s'agit d'entreprises qui investissent à l'étranger dans des activités touristiques autres que celle du tour-operating (unités d'hébergement, transports, agences de voyages). Cette stratégie d'exploitation donne naissance à des firmes multinationales intégrées verticalement et détermine la nature oligopolistique du marché mondial du tour-operating.

Cette recherche-action s'inscrit dans les évolutions contemporaines de l'environnement des firmes. Or celles-ci connaissent depuis plusieurs années de profondes mutations, liées aux évolutions récentes de la demande touristique et au passage du paradigme du tourisme fordiste à celui de tourisme post-fordiste. C'est à l'aune de ces paradigmes qu'il convient de préciser quels sont les stratégies actuelles des firmes touristiques.

### 1. 1. L'ère du tourisme fordiste

Le tourisme fordiste est ainsi qualifié par analogie au mode de production fordiste qui s'est développé dans les industries conventionnelles à partir des années 1920, qui s'est caractérisé par la quête d'économies d'échelle à travers la production en grande série, par un accroissement des investissements capitalistes, par la concentration verticale et horizontale des firmes et par la spécialisation des travailleurs le long de la chaîne d'assemblage. Appliqué au tourisme, l'adjectif *fordiste* désigne un mode de production touristique comparable, caractérisé sur le plan structurel par la production de masse, par la standardisation et l'inflexibilité des produits comme facteur d'économie d'échelle et de réduction des prix, et par la mainmise d'un oligopole sur le secteur. Sur le plan des pratiques, il est caractérisé par l'hétéronomie des touristes, par la prédominance de l'offre sur la demande dans le choix des destinations et des produits [TELFER ET SHAPLEY, 2008]. Le concept de tourisme fordiste correspond, dans la littérature francophone notamment, à celui de tourisme « industriel », qui décrit le mode de production du tourisme de masse tel qu'il s'est développé à partir des années 1950.

Le qualificatif « industriel » a été employé d'abord pour marquer la rupture avec la production artisanale du tourisme des élites, très individualisée, qui avait cours avant-guerre. La massification du tourisme, en effet, résulte d'une évolution sociétale qui a permis à de larges

couches de la société de prendre part aux activités touristiques – allongement des congés, augmentation du pouvoir d'achat, urbanisation, croissance économique exceptionnelle des Trente Glorieuses, construction sociale du tourisme<sup>78</sup>. Or cet essor du tourisme a bien été caractérisé, du moins dans le segment qui a connu la plus forte croissance, par « *une forme d'organisation du voyage dans laquelle le client achète un "produit fini" et identique à celui qu'achètent les autres clients* » [CUVELIER, 1994] : c'est l'essor du voyage à forfait. Ce modèle a eu des implications à la fois dans la conception des produits et dans leur localisation. S'agissant des offres touristiques, les firmes en charge de les élaborer ont poursuivi la simplification du produit et le développement quantitatif. Leur objectif était de créer une offre standardisée, susceptible de favoriser la réduction des coûts de production et les économies d'échelles, et dont le modèle soit aisément reproductible. La localisation de ces produits s'est fondée sur le couplage mer/soleil ou soleil/montagne, conformément à la norme de production tayloriste en vigueur à l'époque [LE ROY, 1997]. L'apparition, à compter des années 1960, de grandes stations touristiques, alpines ou balnéaires, résulte du besoin qu'avaient les entreprises fordistes de concentrer, dans des lieux privilégiés par les touristes, un nombre toujours croissant d'entre eux [ÉQUIPE MIT, 2002].

La standardisation des produits et la nécessité de les commercialiser selon des pratiques industrielles (compétitivité par les prix et voyages à forfait) ont conduit à ce que le produit prenne le pas sur sa localisation. Les stratégies commerciales des groupes touristiques reposaient uniquement sur les prix et sur la promotion de séjours au sein d'unités (clubs, resorts, complexes hôteliers) au décor exotique, mais déconnectées des territoires où elles étaient établies (le Club Med en était l'exemple type). Ces lieux de séjours correspondent aux concepts de « tourist bubble » [JUDD, 1999] et de « resort enclave » [PEARCE 1989 ; FREITAG 1994 ; SHAW ET SHAW 1999 ; COLE 2004]. Ces bulles touristiques ont été conçues dans l'optique de garantir aux clients « *un espace exclusif, contrôlé, sous surveillance dans un environnement sécurisé, consacré exclusivement aux touristes et aux employés qui les servent* » [DEHOORNE, 2008]. Dans la promotion de tels produits, les ressources touristiques autres que le climat et les plages n'étaient pas valorisées.

Par « industrialisation » du tourisme, ou période « fordiste » du tourisme, on désigne donc la transposition, dans le secteur touristique, de deux pratiques industrielles : la standardisation du produit, et la concentration de son offre au sein de pôles touristiques, propices à accueillir un

---

<sup>78</sup> Comme l'explique Philippe Bourdeau, « *l'hypothèse selon laquelle les pratiques touristiques tirent leur substance de la rupture provisoire avec l'espace, le temps, l'activité du quotidien est largement admise. Pour Xavier Piolle, qui l'explique en termes de "dialectique Ici-Ailleurs", la médiation assurée par les pratiques récréatives de l'Ailleurs réside dans une construction sociale de sens qui est élaborée de manière compensatoire par des citoyens favorisés en réaction à des insatisfactions et à des frustrations professionnelles, relationnelles, fonctionnelles et associées au milieu urbain quotidien. Et cette survalorisation d'un espace situé "au-delà" du proche concourt à la "dévaluation globale de la ville et de ses espaces de proximité" comme "lieu de non-sens"* ».

nombre massif de clients et à accroître les opportunités d'économies d'échelle dans la production, comme dans la distribution et la commercialisation. Les firmes touristiques fordistes correspondent aux entreprises du tourisme de masse qui ont effectué – ou inventé – cette transposition, bien qu'elles aient bénéficié de l'accompagnement des politiques publiques, en Europe comme dans les pays en développement. En effet, sur le plan économique, les années 1960 et 1970 ont été marquées par le succès de la théorie de la modernisation, dont les tenants promouvaient la mise en œuvre à travers le développement de pôles de croissance industriels, à partir desquels des impulsions de croissance se diffuseraient dans la région alentour. On attendait également ce type d'effet de la création de pôles touristiques. À bien des égards donc, les conditions politiques, économiques et sociologiques ont rendu possible « *l'adéquation de la demande de masse et de l'offre dans le cadre de processus interactifs de type industriel* » [LE ROY, 1997], dont ont tiré profit les firmes fordistes en premier lieu.

## 1. 2. La remise en cause du tourisme fordiste et l'avènement du tourisme post-fordiste

À partir des années 1970, avec le développement des nouvelles technologies et de la robotique, le mode de production fordiste est entré dans la « *crise de l'instabilité de la demande* » [TEULON, 1995]. La lassitude des consommateurs vis-à-vis des produits standardisés, la demande croissante pour l'innovation et l'essor des préoccupations pour les enjeux socio-environnementaux ont progressivement modifié l'objectif stratégique des firmes. Pour maintenir leurs parts de marché dans ces conditions changeantes, elles ont dû passer d'une logique de standardisation à une logique de différenciation et de spécialisation. L'impact sur le mode de production a été considérable car la production de différents biens spécialisés destinés à une multitude de marchés de niche a exigé d'elles qu'elles abandonnent le mode de production rigide du fordisme au profit de techniques de production plus flexibles, dont le toyotisme est l'un des modèles, et le post-fordisme la dénomination générique [IOANNIDES, 1998]. Le toyotisme est caractérisé par l'automatisation de la production (permises par les avancées technologiques) et par la production à « flux tendus », qui consiste à produire en fonction de la demande, afin d'économiser les coûts de stockage et de s'adapter aux variations de la demande. La flexibilisation du marché du travail (tertiarisation croissante, augmentation des qualifications, concentration urbaine de l'offre de travail) a accompagné cette évolution. Le tableau 10 montre la rupture entre le mode de production fordiste et le mode post-fordiste.

<b>Pré-fordisme</b>
Connu comme l'âge artisanal de production industrielle (avant 1920). La principale caractéristique du pré-fordisme est la production à petite échelle destinée à des marchés réduits à travers des industries artisanales non institutionnalisées. La production est intensive en main d'œuvre et le recours aux technologies minime.
<b>Fordisme</b>
Mode de production prédominant dans les sociétés occidentales (entre 1920 et 1970). La principale caractéristique du fordisme est la rigidité associée à la production en masse de biens standardisés le long d'une chaîne d'assemblage. La production est déterminée par les ressources et le travail est caractérisé par un haut degré de spécialisation.
<b>Post-fordisme</b>
Aussi connu comme accumulation flexible, ce mode de production industriel repose sur des techniques de production et des marchés du travail de plus en plus flexibles (après 1970). La production est déterminée par la demande et repose sur la technologie (la robotique par exemple)

**Tableau 10 : Les trois phases de la production industrielle (Source : Ioannides, 1998)**

La transposition du concept de post-fordisme au tourisme a été opérée dès les années 1980 par des chercheurs de différentes disciplines, comme l'économie, la sociologie et la géographie [FEIFER, 1985 ; MAC CANELL, 1989 ; HOUSER, 1994 ; HILL, 1995 ; TAZZIOLI, 1995], dans le but de décrire les mutations profondes du tourisme, et plus précisément du rapport que les touristes entretiennent avec le voyage et l'expérience touristique. Le constat de Maxine Feifer reposait sur trois observations. Premièrement, les nouvelles technologies révolutionnent la mobilité touristique, car elles modifient le rapport des touristes aux lieux en influant sur la distance et sur la connaissance. Deuxièmement, le tourisme devient éclectique : on assiste à l'émergence de nouvelles pratiques, de nouveaux types de lieux touristiques et à une complexification des motifs de déplacement touristique. Troisièmement enfin, le touriste se rend compte que l'expérience touristique est dénuée d'authenticité et accepte le fait de n'être qu'un consommateur.

D'une manière générale, la géographie conçoit le post-tourisme comme l'ensemble des transformations qui s'observent dans le champ des mobilités touristiques et du rapport au voyage. Comme l'explique Philippe Bourdeau, « *le post-tourisme rend compte d'un changement de statut des pratiques et lieux touristiques dans le contexte de la globalisation et de la post-modernité, soit l'ensemble des phénomènes [qui s'observent] dans le cadre de l'entre-deux relationnel Ici-Ailleurs : migrations d'agrément et nouvelles pratiques résidentielles, remise en cause de l'utopie et de l'uchronie touristiques, recherche de continuités entre pratiques (récréatives, sociales,*

*culturelles, spatiales) de vacances et de pratiques quotidiennes, “touristification” des lieux ordinaires et néo-situationnisme, nouveaux rapports ville-montagne dans le cadre de la métropolisation. Cette acception élargie du post tourisme désigne donc le dépassement des cadres de pensée, de structuration et de pratique du tourisme à la fois du fait de l’évolution sociétale globale et de l’évolution sectorielle du champ récréatif » [BOURDEAU, 2007].*

L’économie de la demande touristique internationale offre de nombreuses données confirmant que ces transformations d’ordre individuel se sont transposées à l’échelle macro-touristique. En effet, l’individualisation du tourisme a signalé un certain repli du tourisme de masse de forme « all inclusive » et une perte d’intérêt, chez les consommateurs, pour les vacances passées dans le type d’établissement où s’effectue ce type de séjour, mises à l’index pour les dégradations qu’elles occasionnent (pollutions visuelles, déconnexion des territoires, etc.). Cette tendance s’observe aussi bien dans l’évolution des infrastructures touristiques que dans l’avènement de nouvelles pratiques. D’une part, les touristes sont de plus en plus nombreux à prendre en compte des critères de « durabilité » de l’offre dans leurs choix d’hébergement et de transport<sup>79</sup>. D’autre part, la quête d’« authenticité » est devenue l’un des premiers motifs de déplacement touristique parmi les touristes occidentaux<sup>80</sup>. C’est ainsi que le tourisme culturel, particulièrement, s’est imposé comme l’une des pratiques touristiques les plus prisées dans le monde. Soutenu par le vieillissement des touristes européens<sup>81</sup>, son essor a été tel qu’à la fin des années 2000, l’Organisation mondiale du tourisme estimait que près de 40% de l’activité mondiale était liée, au moins partiellement, à l’offre culturelle [UNWTO, OCDE ; 2009]. Les autres formes de tourisme d’authenticité, comme l’écotourisme, le tourisme de déserts et le tourisme social ont également connu une croissance considérable dans cette même période, reléguant progressivement le tourisme balnéaire le plus basique au rang d’un tourisme bas de gamme. Bien entendu, cette évolution n’a pas marqué la disparition du tourisme « mer et soleil », qui est resté une forme de tourisme privilégiée dans le monde. Mais si le tourisme balnéaire a bénéficié d’une progression ordinaire, ce sont bien les nouvelles formes de tourisme d’authenticité qui ont explosé, et qui ont emmené avec elles la majeure partie de la croissance du tourisme international.

---

<sup>79</sup> 68% des Français sont prêts à privilégier une destination en faveur de l’écologie, 60% des Britanniques estiment que la démarche écologique d’un transporteur influencera leur choix [ATOUT FRANCE, 2011 : 34]

<sup>80</sup> La notion de tourisme d’authenticité pose un sérieux problème définitionnel qui ne peut être soulevé ici. Dans cette section, le terme renvoie à la notion de « nouvelles pratiques touristiques », c’est-à-dire à ce processus sociologique selon lequel les touristes délaissent la consommation touristique basée strictement sur les ressources naturelles (mer et soleil notamment) au profit de voyages leur permettant de découvrir les modes de vie, la culture et les coutumes des populations locales. Dans ce contexte, de nombreuses activités touristiques peuvent être considérées comme relevant de ces nouvelles pratiques, comme la visite de sites et de monuments, la participation aux manifestations culturelles, l’intérêt pour l’architecture et pour le patrimoine immatériel (artisanat, danses, folklore, musique, cuisine, etc.) [OECD, 2009].

<sup>81</sup> La moyenne d’âge des Européens est supérieure à 40 ans. Selon la Mediterranean Tourism and Travel Association, la consommation des ménages de plus de 55 ans de services liés au tourisme représentera près de 40% du marché total en 2012. Or ces touristes sont particulièrement impliqués dans le tourisme culturel.

En ce qui concerne la production touristique, le tourisme post-fordiste se définit, comme on l’a posé en introduction, comme « *un phénomène de production à grande échelle de services de loisirs non standardisés à un prix compétitif, qui répondent à la demande des clients et aux besoins socio-économiques et environnementaux des destinations* » [POON, 1997]. Il est caractérisé par la non-standardisation et la flexibilité des produits, par la prédominance de la demande sur l’offre dans le choix des destinations et des produits, par l’autonomie des touristes. Pour Auliana Poon, c’est un faisceau d’évolution qui a conduit à l’émergence de ce « nouveau tourisme » flexible. La dérégulation du transport aérien a permis l’émergence de compagnies *low cost*, qui ont offert aux consommateurs la possibilité de voyager par avion à coût aussi bas que par charter, dans le cadre d’un voyage à forfait. La prise de congé est devenue plus flexible dans les pays occidentaux, permettant aux touristes de voyager de manière plus étalée dans l’année. Le boom d’Internet a facilité l’autonomie des consommateurs dans l’organisation des voyages. Les pressions environnementalistes ont conduit à une modification des valeurs du touriste, qui de plus en plus s’inquiète de son empreinte sur l’environnement local [*Ibid.*]. Le tableau 11 expose les différences de comportement qui différencient le touriste fordiste du touriste post-fordiste.

Les clients avant (fordisme)		Les clients maintenant (post-fordisme)
Inexpérimentés	➡	Matures
Homogènes	➡	Hybrides
Prévisibles	➡	Spontanés
Envie de soleil	➡	Sun-plus
Etre bronzés	➡	Avec vêtements
Sécurité en nombre	➡	Veulent être différents
Supériorité	➡	Compréhension
Evasion hors de la réalité	➡	Extension de la vie

**Tableau 11: Les nouveaux clients demandent un « nouveau tourisme » (Source : Poon, 2001)**

Dès les années 1980, ces évolutions à l’œuvre ont posé un problème aux firmes fordistes, car au lieu d’assimiler ces nouveaux flux de touristes dotés d’un fort pouvoir d’achat et guidés par des intérêts nouveaux, l’offre standardisée qu’ils avaient créée dans les décennies précédentes a entraîné un effet d’éviction sur les touristes aisés [LE ROY, 2007]. Les firmes ont pris conscience de ces évolutions dans les années 1990. Dans une enquête qu’il a menée auprès de 250 firmes

touristiques en 1995, Dimitri Ioannides a observé que 83% des opérateurs estimaient que le tourisme de masse traditionnel pourrait bien être remplacé par une nouvelle forme de tourisme, marquée par la sophistication de la consommation et par une segmentation plus fine du marché [IOANNIDES, 1998b]. Dans ces conditions, les firmes ont cherché à s'adapter aux mutations en cours, en développant un système de production spécifique, dont rend compte le terme néo-fordiste, qui constitue, aux côtés du fordisme et du post-fordisme, un troisième mode de production touristique, spécifique aux firmes.

### 1. 3. La persistance de l'oligopole

Bien que des firmes post-fordistes, spécialisées dans des offres touristiques individuelles et sur mesure, soient apparues dans les dernières années, comme *Voyageurs du Monde* par exemple, les grandes enseignes de l'époque fordiste demeurent les principaux acteurs du tourisme mondial. A la fin des années 2000, l'industrie touristique était toujours marquée par une structure oligopolistique. L'hôtellerie internationale, tout d'abord, est très concentrée sur le marché. Le développement de ce secteur résulte du développement massif du tourisme de loisirs et du tourisme d'affaires, à la fois domestique et international, dans les pays industrialisés. C'est dans ces pays que se sont formées, à partir des années 1960, les principales chaînes hôtelières du monde, qui se sont par la suite implantées dans le monde entier. Comme le montre le tableau 1, parmi les dix plus grandes chaînes, huit sont américaines<sup>82</sup>, une anglaise et une française (le groupe Accor). A elles dix, elles cumulaient plus de 15,5 millions de chambres dans le monde, réparties dans près de 35 000 hôtels, et engendraient un chiffre d'affaire de 38 milliards de dollars. En 2010, les firmes hôtelières représentaient 45% des capacités mondiales de chambre, 55% revenant aux hôtels indépendants. La concentration du secteur est par ailleurs géographique, puisque 80% de l'offre hôtelière était concentrée dans vingt pays, la même année. Enfin, l'industrie est régionalisée, puisque les firmes américaines réalisent plus de 70% de leur chiffre d'affaires dans les Amériques, alors qu'Accor réalise plus de 70% du sien dans la région européenne [tableau 12].

---

<sup>82</sup> La prépondérance des firmes américaines tient à la structure du marché hôtelier nord-américain, où l'hôtellerie de chaîne est le principal type d'hébergement utilisé par les touristes (70% des capacités hôtelières américaines sont détenues par des chaînes hôtelières)



Chaîne	Pays	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	CA (en millions d'euros)	Présence* en Amérique	Présence* en Europe	Présence* en Asie
<b>IHG</b>	UK	646,679	4438	1,1	++	++	+
<b>Hilton</b>	USA	619,851	3259	5,9	++	+	+
<b>Wyndham</b>	USA	597,700	7114	2,7	+++	+	+
<b>Mariott</b>	USA	595,461	3420	7,8	+++	+	+
<b>Choice</b>	USA	487,410	6021	405	+++	+	+
<b>Accor</b>	France	478,075	4111	7,1	++	+++	+
<b>Best Western</b>	USA	305,387	4032	157,2	+++	++	+
<b>Starwood</b>	USA	298,500	992	3,4	++	++	+
<b>Hyatt</b>	USA	119,857	424	2,3	+++	+	+
<b>Carlson</b>	USA	151487	1077	29,1			
* Trois plus (+++) signifient que la chaîne réalise plus de 70% de son chiffre d'affaires dans cette région, deux plus (++) , entre 20 et 70%, un plus (+), moins de 20%							

**Tableau 12 : Les dix plus grandes chaînes hôtelières (Source : XERFI, 2010)**

Enfin, la structure du marché international du tour-operating est déterminée par le niveau de développement des pays émetteurs. En engendrant 60% des flux touristiques internationaux, l'Union européenne est naturellement la région qui concentre le plus grand nombre de grands tour-opérateurs. Toutefois, la structure est également déterminée par le type de tourisme privilégié par les consommateurs des pays émetteurs. Par exemple, 85% des touristes japonais effectuent des séjours internationaux dans le cadre de voyages à forfait, contre 54% au Royaume-Uni [UNCTAD, 2007]. Dans ces pays, les grands tour-opérateurs contrôlent l'essentiel des parts de marché. En Allemagne, TUI, Thomas Cook et Rewe contrôlaient plus de 60% du marché du voyage à forfait international en 2010. Au Royaume-Uni, dans les années 2000, les groupes Thomson, MyTravel et Thomas Cook ont vendu 75% des voyages à forfait internationaux, les 25% restant ayant été vendus par 1500 autres opérateurs. Le marché international du tour-operating est tenu par un petit nombre de grands tour-opérateurs. En 2004, TUI Travel, Thomas Cook, Rewe Group, First Choice et Mytravel cumulaient 33,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, captant de 50 à 70% du marché européen. Bien que la tendance soit à la spécialisation et à la segmentation du tourisme, les plus grands groupes poursuivent leur stratégie d'intégration horizontale et verticale, ne cessant d'accroître leur influence et leur volume d'affaires.

Le processus d'intégration horizontale des tour-opérateurs résulte d'une stratégie de développement des grands groupes touristiques, qui ont pu, par le rachat de voyagistes de

nationalité ou de spécialisations différentes, accroître considérablement le volume de leur clientèle et leur réseau de distribution. Cette approche a eu pour effet d'accroître leur compétitivité, fondée essentiellement sur les prix, car la massification de leur clientèle a renforcé leur pouvoir de négociation avec les prestataires (transport aérien, hébergement) et décuplé les possibilités d'économies d'échelle, selon une logique d'achats groupés et de « capture once, publish everywhere »<sup>83</sup>. Par ailleurs, elle leur a permis de réduire les risques liés aux capacités. La couverture de plusieurs marchés sources et de plusieurs segments leur permet de partager les capacités globales du groupe en fonction des fluctuations de la demande, compensant par exemple une faible demande sur un marché source par un excès de demande dans un autre marché source [PAPATHASSIS, 2008].

Le processus d'intégration verticale procède quant à lui d'une stratégie néo-fordiste fondée sur trois objectifs. Le premier objectif est la quête de compétitivité-prix. En effet, à la différence des industries conventionnelles, les firmes du secteur du tourisme n'ont pas poursuivi de stratégies de d'externalisation, ayant eu tendance, au contraire, à accélérer les mouvements d'intégration des services intermédiaires du tour-operating, comme le transport aérien et les agences réceptives. L'accroissement et l'élargissement de leur activité leur procure trois types d'avantages dans leur quête d'abaissement du prix des produits. Premièrement, cela leur permet d'accroître les économies d'échelle et d'envergure. Deuxièmement, cela renforce leur pouvoir de négociation sur les prestataires. Troisièmement, cela produit un effet bénéfique sur leur trésorerie, dans la mesure où ce qu'ils vendent est directement encaissé, n'ayant pas à recourir à des emprunts bancaires dans les périodes de délai de paiement des prestataires [TARGY ET MARTY, 2001].

Le deuxième objectif des stratégies d'intégration verticale est la sécurisation de l'activité. Les voyageurs cherchent à sécuriser la disponibilité des produits face à la concurrence croissante (par exemple assurer la disponibilité en sièges dans un avion et en lits dans un hôtel) et la qualité du produit (respect des normes, qualité de la prestation). Avec la maîtrise de « *l'ensemble des prestations constitutives des circuits qu'ils proposent, ils seraient à l'abri des "inévitables aléas" induits par le recours à des prestataires extérieurs et seraient donc par là même moins vulnérables* [TINARD, 2001] ». Enfin, le troisième objectif est un objectif de flexibilisation des produits. Le contrôle du transport aérien leur permet par exemple de permuter les liaisons aériennes, en fonction de la demande, de la saisonnalité, des crises que rencontre un pays.

---

<sup>83</sup> L'intégration horizontale ont été particulièrement bénéfiques aux tour-opérateurs pour s'adapter aux coûteuses innovations technologiques liées à Internet, dans le domaine de la réservation et de la promotion. Elles leur ont permis de modéliser et de standardiser les données informationnelles (textes et images) nécessaires à la création des brochures et aux activités de marketing, occasionnant de la sorte d'importantes économies d'échelle [PAPATHANASSIS, 2008].

## 2. La firme néo-fordiste, firme de l'entre-deux

La pérennité des firmes touristiques traditionnellement spécialisées dans le tourisme de masse malgré l'avènement du tourisme post-fordiste a conduit certains chercheurs à développer le concept de néo-fordisme. Les firmes touristiques néo-fordistes sont « *les firmes touristiques qui se sont développées à l'ère du tourisme fordiste et qui ont adapté leur production en vue de la rendre plus flexible et plus individualisée, tout en continuant à tirer parti des économies d'échelle et des économies d'envergure* [IOANNIDES ET DEBBAGE, 1998] ». Ces firmes font la jonction entre les modes de production en vigueur à l'époque fordiste et post-fordiste. Elles présentent certaines spécificités qui les distinguent nettement des autres entreprises touristiques.

### 2. 1. Le paradoxe néo-fordiste

À la différence du mode de production fordiste, qui était fondé sur la compétitivité-prix des séjours touristiques, le mode de production néo-fordiste est déterminé par d'autres facteurs, comme celui de la qualité, de la diversité et de la différenciation des produits, bien que le prix demeure un élément important de la compétitivité. Cette évolution a conduit les firmes touristiques à devoir résoudre un paradoxe : concilier la flexibilité nécessaire à la satisfaction du touriste post-fordiste (expériences individuelles ou sur mesure) et la rigidité de la production fordiste dédiée au tourisme de masse, dont les procédés (économies d'échelle, standardisation) sont nécessaires pour maintenir la compétitivité-prix des séjours. Cela exige d'elles de diversifier leurs prestations touristiques – aussi bien les destinations que les gammes de produit et les services proposés aux touristes – tout en tirant parti de leur taille et de leur influence.

Cette tension a conduit les firmes à développer un nouveau paradigme stratégique, qui s'observe également dans les autres secteurs économiques concernés par ces changements. Leur revirement consiste à passer d'une stratégie d'économie d'échelle à une stratégie d'économie d'envergure [GREFFE, 1992 ; IOANNIDES, 1998]. Alors qu'à l'époque fordiste c'était l'accroissement des volumes qui leur permettait de réduire le coût de production (économie d'échelle), c'est à présent l'accroissement du nombre de produits qui leur permet, à travers des externalités de réseau, de

maintenir leur compétitivité (économies d'envergure). Comme l'explique Anne Le Roy, « *c'est bien un changement de stratégie économique de valorisation auquel nous assistons, puisqu'il s'agit de capter d'importants revenus non plus en maximisant le nombre de touristes, mais en élargissant les occasions de dépenses des touristes, notamment dans le cadre d'une stratégie d'individualisation du produit qui isole ses composantes* » [LE ROY, 2007 : 168].

Ce changement de stratégie a eu une incidence sur l'organisation même des firmes. C'est ce que signale l'expression « firme-réseau ». Alors que dans la période fordiste, les grandes firmes contrôlaient l'ensemble de la chaîne de production, par le fait d'une intégration verticale, l'impératif grandissant de flexibilité et l'accroissement de la concurrence a vulnérabilisé les firmes, qui ont été contraintes de repenser leur système organisationnel en opérant une « désintégration verticale », c'est-à-dire l'externalisation des fonctions non stratégiques de la firme. Leur but était de recentrer l'activité et l'investissement sur leur fonction première. Cependant, le partage de la production qui en a résulté a conduit les firmes, tenues de maintenir leur compétitivité-hors prix (qualité, marque), à exercer un contrôle sévère sur leurs fournisseurs, et à se protéger des risques inhérents à la non-maîtrise de la production par des systèmes de sélection et de surveillance de leurs sous-traitants, consolidés juridiquement. Dès lors, les firmes ont développé des structures plus horizontales, à travers des réseaux d'alliances complexes (ponctuelles ou durables, internes ou externes), avec d'autres entreprises qui n'ont pas nécessairement un lien en capital avec elles [GROMARD, 2006]. À travers ce modèle, la firme-réseau devient « *la forme spécifique d'une entreprise dont l'intersection de segments de systèmes autonomes d'objectifs constitue le système de moyens. Les éléments du réseau sont à la fois autonomes et dépendants du réseau, et par conséquent d'autres moyens visant d'autres buts. La performance d'un réseau donné va donc dépendre de deux de ses qualités essentielles : sa connexité, c'est-à-dire sa capacité structurelle à faciliter la communication entre ses composants ; sa cohérence, c'est-à-dire le degré de communauté d'intérêts entre les objectifs du réseau et ceux de ses composants* » [CASTELLS, 1996].

Dans les faits, comme le font les firmes industrielles, les firmes touristiques procèdent de plus en plus à l'externalisation des activités secondaires. Elles sont motivées par les économies qu'engendre le délestage de certains services spécialisés (plats cuisinés locaux, prestation spécifique), irréguliers et imprévisibles (blanchisserie, voiturage) ou encore risqués (réceptifs dans les pays instables). Par ailleurs, elles s'associent de plus en plus avec les entreprises locales des pays où elles s'implantent, soit que le contexte réglementaire les y oblige (comme en Tunisie, où l'activité de réceptif ne peut être exercée par une firme étrangère), soit qu'elles disposent localement de fournisseurs satisfaisants, ce qui leur permet de s'affranchir des coûts d'importation (alimentation, textile, etc.). Il en découle une prolifération des échanges inter-firmes au niveau

local. Dans les pays où les firmes touristiques sont bien implantées, ces entreprises locales deviennent progressivement intégrées à la firme-réseau, soit par le biais de joint-ventures (cas d'un hôtel en coentreprise), soit par le biais de contrats d'exclusivité (tour-opérateurs et réceptifs), soit par le biais de contrats de référencement (firmes et fournisseurs locaux).

## 2. 2. De la relation commerciale à la relation servicielle

L'organisation en réseau, sur laquelle repose la capacité des firmes à réaliser des économies d'envergure, peut être considérée comme l'une des caractéristiques de la firme touristique néo-fordiste. Cette transformation du système de production implique une transformation plus profonde encore, dans la nature même de l'échange. Durant la période fordiste, la prédominance du modèle des stations touristiques a conduit à la formation, au niveau local, d'une économie duale. Celle-ci était caractérisée par la coexistence de mégaprojets touristiques, financés par l'extérieur et répondant à des besoins industriels (standardisation, économies d'échelle, packages rigides), et du tissu entrepreneurial local, inapte à s'insérer dans les processus de production et d'approvisionnement de ces stations industrialisées. Cette dualité a été renforcée par la saisonnalité de cette forme de tourisme, qui n'a pas favorisé non plus l'intégration des populations locales dans l'emploi touristique. Ainsi, avec la diversification, la déstandardisation, la montée en gamme et la spécialisation des produits, ce que marque le passage au mode de production néo-fordiste, c'est aussi le passage, entre les firmes et leurs partenaires, d'une relation commerciale, de type industriel, fondé sur les coûts et les volumes, à une relation servicielle, fondée sur la qualité et l'individualisation du service [LE ROY, 2007 : 99].

Cette profonde restructuration et la quête de flexibilité qui l'accompagne conduisent les firmes néo-fordistes à mobiliser des acteurs extérieurs plus nombreux qu'auparavant au sein du processus de production. Tout l'enjeu réside désormais pour elles dans l'orchestration de ces différents acteurs et dans leur capacité à en tirer des gains de compétitivité. Cela implique de négocier non seulement les tarifs des prestations, mais leur qualité. Dans une organisation en réseau, notamment dans le tourisme où le consommateur est transporté sur place, les enjeux sécuritaires, sanitaires, techniques et assurantiels sont démultipliés de manière proportionnelle aux nombres de prestataires mobilisés. Cela a des implications aussi bien pour les firmes que pour les prestataires. Pour les firmes, il s'agit de développer un système de sélection et de contrôle des partenaires normalisé et procédurier, afin de pouvoir sécuriser l'extension et la diversification du réseau sans avoir à investir dans des examens individualisés, au cas par cas. Par ailleurs, elles sont

tenues de prévenir les risques liés à l'incertitude, notamment par le biais de contrats incomplets. Ce type de contrat permet aux signataires de se prémunir contre les carences du cocontractant en prévoyant une instance de gestion du contrat, une procédure d'arbitrage ou des clauses de dédit afin d'éviter les recours en justice [COUPPEY-SOUBEYRAN, 2007]. Dans ce système normalisé, la pression exercée sur les prestataires est comparable quelle que soit la prestation et l'intensité des échanges. Les prestataires, quant à eux, se voient confier des responsabilités nouvelles. L'opportunité de travailler auprès de grandes firmes et les gains de notoriété et d'activité qu'ils en retirent les incitent à s'adapter aux exigences et aux préoccupations de leurs clients, dans tous les domaines. C'est à eux de prendre en charge la mise aux normes de leur activité.

Ces nouvelles modalités de l'échange entraînent une redéfinition des relations entre les firmes et leurs prestataires, y compris dans les pays en développement. Il s'agit bien de relations servicielles, dans la mesure où, dans le contenu de la prestation, la dimension qualitative des prestations a repris le dessus sur leur dimension quantitative. Dans le système procédurier que les firmes déploient pour faire face aux incertitudes, elles privilégient un lien contractuel et formel dans leur rapport aux partenaires locaux qu'elles intègrent dans leur réseau de production. On peut dès lors faire l'hypothèse que cette nouvelle règle du jeu offre aux prestataires la possibilité de s'insérer dans un nouveau paradigme de compétitivité. Au lieu de fonder leur compétitivité, comme auparavant, sur les avantages comparatifs du pays où ils exercent leur activité, ils ont dorénavant l'occasion de la fonder sur des avantages concurrentiels : soit en se spécialisant dans une activité qui puisse être intégrée dans la stratégie de diversification des firmes, soit en maîtrisant la disponibilité en ressources locales et en réalisant des économies d'échelle (employés, transports, produits spécifiques), soit en assurant une qualité normative des prestations supérieure aux concurrents locaux. L'individualisation de la demande leur donne ainsi l'opportunité de capter une part de la valeur ajoutée qui est fonction de leurs avantages concurrentiels – ce qui remet en cause le rôle des firmes touristiques dans la théorie de la dépendance.

Ainsi se dessinent le changement de stratégies des firmes et le passage de la production fordiste à la production néo-fordiste. Pour les firmes néo-fordistes, c'est toujours la massification des touristes qui est visée, mais elles l'obtiennent désormais à travers une offre plus servicielle que commerciale. Même si l'accroissement des transactions commerciales détermine leur chiffre d'affaires et leurs profits, ce que leur assurent les économies d'envergure liées à la taille et à l'influence de leur réseau, le contenu de l'offre présente des logiques nouvelles. En continuant de canaliser des flux massifs de clients diversifiés, ces firmes maintiennent, grâce à ces stratégies, leur croissance dans le contexte de l'individualisation de la demande et de la flexibilisation de la production. Le tableau 14 récapitule les différences entre les modes de production fordiste et néo-fordiste, à travers la comparaison entre l'industrie manufacturière et le tourisme.

<b>Production fordiste dans l'industrie manufacturière</b>	<b>Production fordiste dans le tourisme</b>
<i>Processus de production</i>	
Economies d'échelle Production en masse biens homogènes Lignes d'assemblage dédiée et inflexible Uniformité et standardisation Grands stocks et inventaires Production déterminée par les ressources Concentration verticale et horizontale	Economies d'échelle Production en masse de voyages à forfait standardisés Voyages à forfait, vols charters Offre peu diversifiée de produits standardisés L'industrie touristique détermine la qualité et le type des produits Concentration horizontale et verticale
<i>Pratiques du travail</i>	
Inflexibilité fonctionnelle et numérique – réalisation de tâches uniques par des travailleurs spécialisés Peu de formation continue	Faible flexibilité du travail Grand turnover des travailleurs, le travail est saisonnier, salaires bas Main d'œuvre non qualifiée surtout
<i>Processus de consommation</i>	
Consommation de masse Clients inexpérimentés, motivés par le prix	Tourisme de masse Touristes sont psychocentriques <sup>84</sup> (inexpérimentés, prévisibles), héliophiles et motivés par le prix
<b>Production post-fordiste dans l'industrie manufacturière</b>	<b>Néo-fordisme et flexibilité dans le tourisme</b>
<i>Processus de production</i>	
Economies d'envergure Production d'une variété de produits personnalisés Marchés de niche TIC et robotique Pas de stocks, inventaires en juste-à-temps La production est déterminée par la demande Désintégration verticale, sous-traitance des fonctions non stratégiques Alliances stratégiques inter-firmes	Economies d'échelle et d'envergure Emergence d'opérateurs spécialisés dans les vacances sur mesure et les marchés de niche Technologies des systèmes d'information (systèmes informatiques, vidéobrochures), automatisation du front et du back office, Internet, conceptions personnalisées, vacances flexibles Le type de produit déterminé par les touristes Intégration horizontale, sous-traitance (par exemple externalisation des activités de blanchisserie ou de cuisine spécialisée) Adoption de systèmes d'information intégrés et alliances stratégiques avec l'industrie aérienne
<i>Pratiques du travail</i>	
Flexibilité fonctionnelle et numérique Sécurité de l'emploi pour les employés centraux et insécurité de l'emploi pour les travailleurs saisonniers	Main d'œuvre qualifiée fonctionnellement flexible et main d'œuvre non qualifiée saisonnière, numériquement flexible
<i>Processus de consommation</i>	
Consommation individualisée Consommateurs expérimentés Plus grande volatilité des préférences des consommateurs Préférence croissante pour les formes non massives de production et de consommation	Touristes autonomes Voyageurs expérimentés, indépendants et flexibles Moindre répétition des visites Demande pour le tourisme vert et autres formes de tourisme alternatif

**Tableau 13 : Du fordisme à la spécialisation flexible – transformations dans l'industrie manufacturière et touristique (D'après Ioannides [1998])**

<sup>84</sup> Traduction de l'adjectif anglais "Psychocentric", qui désigne une personne qui préfère ce qui est familier et qui est peu enclin aux expériences nouvelles. Les voyageurs psychocentriques sont ceux qui préfèrent les voyages proches de chez eux et qui cherchent des environnements familiers, à travers, notamment, l'hôtellerie de chaîne. Source : <http://www.travel-industry-dictionary.com>.

### 2. 3. Le tournant culturel des échanges néo-fordistes

La troisième caractéristique de la firme néo-fordiste découle de la nature servicielle de son activité. L'extension du réseau des firmes aux prestataires locaux des pays en développement dans les modalités qui viennent d'être décrites les confronte à des difficultés d'ordre culturel. La structure réticulaire de la firme n'entraîne en aucun cas une atténuation des liens hiérarchiques. La maison-mère demeure décisionnaire de l'ensemble de la stratégie, et les partenaires en demeurent les exécutants. Dans cette configuration, le système d'exploitation de la firme est élaboré de manière centralisée, et il se doit d'être appliqué à l'ensemble du réseau pour que soient engendrées des économies d'échelle (dans les assurances, les procédures, l'innovation, etc.) et l'homogénéité qualitative des produits assurée. Pour fonctionner, un tel système ne peut laisser aucune place aux arrangements et aux exceptions, à aucun stade de la chaîne de production.

Or avec le tournant post-fordiste, la multiplication des partenaires et des prestataires et le passage d'une relation commerciale à une relation servicielle avec eux ont complexifié les rapports au sein du réseau, où les inégalités de développement et de modernisation entre les acteurs sont fortes. En effet, aussi bien en ce qui concerne l'emploi que les prestations, les ressources et les interactions avec l'environnement local, la construction des produits implique de composer avec les spécificités économiques, sociologiques, politiques et culturelles de cet environnement. La diversité des environnements auxquels font face les firmes multinationales du tourisme pose donc le problème de l'adaptation aux spécificités locales. Les pratiques établies dans les pays des maisons-mères entrent en confrontation avec les pratiques locales, pour des raisons d'inégalités de développement socio-économique (économie informelle, faiblesse des normes, etc.), mais aussi pour des raisons culturelles (relation au travail, conception du droit, etc.). On peut faire l'hypothèse que cette confrontation ne pose pas seulement la difficulté de la mise en place d'un système d'exploitation normalisé dans un environnement défaillant ou inadapté, et qu'elle met potentiellement en péril l'efficacité d'un système qui outrepassa les règles socioculturelles qui régissent l'économie locale. Il s'agit là d'un second paradoxe à résoudre pour les firmes. La présentation de leurs pratiques opérationnelles et de leurs stratégies d'autorégulation donne des indications sur la manière dont elles le résolvent.



### **3. Les techniques de production des firmes néo-fordistes**

Dans l'analyse des stratégies des firmes, on peut établir une distinction entre les aspects techniques de l'activité et les aspects liés à la régulation. Les premiers concernent l'organisation de l'activité. Les seconds concernent le mode d'exploitation des firmes. Cette partie présente les techniques de production des firmes touristiques, la suivante présentera leur stratégie de régulation.

Les techniques de production correspondent aux méthodes avec lesquelles les firmes conçoivent le système productif qui conduit à la création d'une unité d'hébergement dans le cas de l'hôtellerie, et d'un voyage à forfait, c'est-à-dire d'un voyage qui comporte au moins deux prestations touristiques séparables, dans le cas du tour-operating. Dans les deux cas, il apparaît que les firmes exercent une fonction de logisticien, qui consiste à coordonner un ensemble d'acteurs et de partenaires, sur les marchés émetteurs et sur les marchés récepteurs, dans le but d'aboutir à une prestation de service particulière achetée par le touriste. La dimension logistique de cette activité est manifeste, car il s'agit pas tant pour les firmes de coordonner ces acteurs que de poursuivre, à travers les liens qu'elles établissent avec eux, des objectifs contradictoires relatifs au coût et à la qualité de la prestation. La complexité de la chaîne de production touristique est renforcée par le caractère multi-national et pluri-local de cette activité. Les hôteliers comme les tour-opérateurs doivent en effet adapter leur stratégie de production à un ensemble de variables, qui dépendent à la fois de la disponibilité en ressources des zones de destination, de leur environnement réglementaire et de leur tissu économique. La nécessité de s'adapter aux destinations détermine la manière dont elles établissent et déploient leur système de production. Les méthodes auxquelles elles ont recours concernent à la fois les modes d'implantation, les modes de production et de commercialisation des produits et l'utilisation qu'elles font des nouvelles technologies dans l'agencement de ce système.

#### **3. 1. Les modes d'implantation**

Les chaînes hôtelières internationales ont recours à différentes stratégies d'implantation sur le marché domestique et dans les pays étrangers, en fonction de plusieurs critères (niveau de développement du pays d'implantation, taille de la firme, etc.). Il existe trois grands modèles de

gestion hôtelière : la gestion patrimoniale, où la chaîne hôtelière est propriétaire des murs et en assure l'exploitation commerciale ; le contrat de gestion, où la chaîne gère l'exploitation commerciale de l'hôtel mais n'est pas propriétaire des murs ; et le franchisage, où la chaîne loue son enseigne en échange du respect d'un cahier des charges. Pratique courante jusque dans les années 1990, la gestion patrimoniale est de plus en plus remise en question par les firmes. En effet, le phénomène de gentrification qui s'est répandu dans les grandes villes du monde à partir des années 1990 a entraîné une explosion des prix immobiliers et fonciers par rapport à la période précédente. Les chaînes hôtelières ont été contraintes de se délester de leur patrimoine immobilier, devenu trop coûteux dans leurs finances globales, pour se recentrer sur le métier du service hôtelier. Cette stratégie a été baptisée stratégie « asset light » par les opérateurs du secteur. Les investissements patrimoniaux se concentrent dorénavant sur les pays en développement, où les coûts du foncier et de l'immobilier demeurent accessibles, et où des opérations de plus-value immobilière sont réalisables. Pour les mêmes raisons que les chaînes hôtelières, les tour-opérateurs également ont modifié leur mode d'implantation, choisissant eux aussi de quitter le mode de la propriété quand cela était possible, pour améliorer la rentabilité des capitaux employés. Le Club Méditerranée par exemple, poursuit depuis plusieurs années sa stratégie « asset light ». En 2012, le groupe était propriétaire de 39% de son parc, et s'est fixé comme objectif de réduire ce pourcentage à 36% en 2015, au profit du contrat de gestion (12% en 2012, 19% en 2015).

### 3. 2. Les stratégies de production et de commercialisation

Comparablement aux stratégies de compétitivité-prix en vigueur dans l'industrie, les firmes touristiques spécialisées dans l'hôtellerie et le tour-operating sont en quête d'économies d'échelle au sein de leur système productif. Dans le tourisme, les économies d'échelle correspondent au processus par lequel les coûts directs réduisent proportionnellement à l'accroissement des volumes parce que les fournisseurs peuvent offrir des réductions pour les réservations et les commandes importantes. Les chaînes hôtelières multinationales, par exemple, ont développé des avantages en marketing et en management sur les petits concurrents. Ces chaînes peuvent plus facilement financer la formation professionnelle et tirent profit méthodes de production bien plus efficaces.

La politique commerciale des tour-opérateurs se fonde sur deux objectifs : un objectif de réduction des coûts et un objectif de massification. La réduction des coûts a pour but de diminuer

au maximum le prix du produit final pour renforcer son attractivité. Pour y parvenir, les tour-opérateurs, en plus de tirer parti des économies d'échelle, exercent une pression constante sur leurs prestataires et leurs partenaires et développent des stratégies d'amélioration globale du rapport coût/bénéfice. Par exemple, dans le domaine du transport aérien, la plupart des grands tour-opérateurs délaissent les vols charters pour investir dans l'achat de sièges dans les lignes régulières (des blocs). Cette stratégie est plus coûteuse pour eux, car les sièges réguliers, bien que les tarifs soient négociés à la baisse, restent plus chers que les sièges charters. En revanche, ils réalisent un plus grand bénéfice à travers la flexibilité de ce système, qui ne les oblige pas à remplir les avions qu'auparavant ils louaient ou possédaient. L'objectif de massification les conduit à rechercher des services hôteliers et de transport de grande envergure. Le but est bien entendu de réaliser de plus grandes économies d'échelle, mais il comporte aussi un enjeu de qualité et de standardisation des produits. La plupart des tour-opérateurs se refusent en effet à dispatcher les groupes effectuant le même séjour dans plusieurs établissements, car le niveau de la prestation y serait nécessairement différent, ce qui nuirait à l'homogénéité du produit.

Les processus de production et de commercialisation des tour-opérateurs suivent quatre étapes, que Mohamed Souissi a décrit [SOUISSI, 2006]. La première s'effectue depuis les pays émetteurs. Cette phase consiste pour eux à développer le système de distribution en élaborant des partenariats commerciaux avec des compagnies aériennes et des systèmes globaux de réservation. La deuxième phase concerne le développement de partenariats commerciaux dans les pays récepteurs. A ce stade, ils mettent en œuvre deux types de stratégies. Soit ils contractualisent directement avec les prestataires de services touristiques locaux, notamment avec les agences réceptives, qui prennent en charge l'organisation du séjour et veillent à son bon déroulement (accueil des touristes, transferts, excursions, animation). Les négociations menées auprès des hôteliers, des transporteurs et des agents réceptifs portent alors sur la nature et la qualité du service, la durée, les prix et les types de contrats. Soit ils implantent directement dans le pays d'accueil d'une filiale ou d'un bureau de correspondance. Cette démarche permet au voyageur d'assurer lui-même la fonction du réceptif. Le choix de l'une ou de l'autre stratégie dépend du volume des fréquentations touristiques qu'entend engendrer le tour-opérateur vers ce pays, de la législation qui y est en vigueur dans ce pays et de la politique menée par ses concurrents directs.

La troisième phase est celle de la production du voyage à forfait. Elle concerne la mise en place du produit (élaboration du programme) et son insertion dans le catalogue du tour-opérateur (marketing). C'est à ce stade que le prix de vente final est calculé en fonction de divers paramètres (prix de revient des diverses prestations « achetées », commissions versées aux intermédiaires, coûts de promotion et de commercialisation, auto-rétribution du tour-opérateur).

La quatrième phase est celle de la commercialisation, de la distribution et du contrôle du produit. La distribution s'effectue essentiellement par l'intermédiaire de deux canaux de distribution : à travers la vente directe, par des agences filiales ou indépendantes du tour-opérateur, et à travers Internet. D'autres réseaux de distribution existent, comme les comités d'entreprises et les associations, qui peuvent vendre les produits d'un tour-opérateur moyennant une commission. Enfin, après la vente, le tour-opérateur procède à une évaluation de la satisfaction du client, qui l'amène à corriger les éventuelles défaillances du séjour, ou à le supprimer de sa brochure dans certains cas.

Les tour-opérateurs négocient les réservations hôtelières un an à l'avance, pour obtenir des réductions de tarif et avoir suffisamment de temps pour imprimer les brochures [IOANNIDES, 1998b, 144]. Les réductions vont de 10 à 50%, et si elles sont suffisantes, les tour-opérateurs peuvent en faire bénéficier le consommateur. Ils s'associent avec plusieurs hôtels, et font des blocs de réservation avec plusieurs hôtels pour réduire les risques, calculés sur des projections de marché. Pour réduire les risques financiers de non remplissage, ils définissent une option d'annulation (de deux à quatre semaines) auprès des hôteliers.

Les stratégies de production impliquent également une quête de compétitivité hors-prix. Sur ce point, le principal objectif poursuivi par les firmes hôtelières et par les tour-opérateurs néo-fordistes est celui de la différenciation. Celle-ci est obtenue de deux manières. Premièrement, les firmes néo-fordistes cherchent à améliorer sans cesse la qualité de leurs produits et leur image de marque, afin d'exploiter l'ensemble des réseaux de communication touristiques (médias, bouche à oreille, Internet). Deuxièmement, dans une perspective d'exploitation des économies d'envergure, ces firmes cherchent à investir de nouveaux segments, à la fois en ce qui concerne le contenu des produits (tourisme de niche) et leur gamme. Pour y parvenir, chaînes hôtelières et tour-opérateurs procèdent à une stratégie de super-segmentation [IOANNIDES, 1998]. En développant des marques de niche et des marques de gamme, elles s'assurent la captation d'un nombre toujours plus grand de marchés, tout en conservant la possibilité, pour chaque marque, de recourir à la standardisation des produits – mais selon une standardisation différenciée. Enfin, pour s'adapter à la demande croissante, quels que soient les segments, pour la flexibilité des produits, les firmes développent des produits innovants, comme le « package dynamique », qui permet aux touristes de composer eux-mêmes leur voyage sur les sites Internet des tour-opérateurs, à partir d'un éventail de services, de produits, d'horaires, etc. C'est ainsi que la diversité des offres, de leur contenu et de leur durée, participent des stratégies de différenciation des firmes néo-fordistes.

Enfin, les firmes néo-fordistes élaborent, au sein de leur stratégie de production, de nouvelles méthodes, plus flexibles, de gestion des ressources humaines. En effet, elles s'adaptent au néo-fordisme en pratiquant la « flexibilité numérique » [IOANNIDES, 2003], c'est-à-dire qu'elles

ajustent la quantité de travail en réponse à la fluctuation de la demande. Cela a conduit à une séparation, entre d'un côté un petit nombre de travailleurs qualifiés, bien payés, employés permanents profitant d'une forte sécurité de l'emploi, entourés par un grand nombre de travailleurs saisonniers, mal payés, et non qualifiés. Par ailleurs, beaucoup pratiquent la « flexibilité fonctionnelle »<sup>85</sup>, utilisant le même employé pour différentes tâches, indiquant la capacité des firmes à adapter sans cesse leur force de travail aux circonstances de la production.

### 3. 3. Firmes néo-fordistes, nouvelles technologies et « nouveau tourisme »

Comme la plupart des secteurs, le tourisme a été bouleversé par l'essor des nouvelles technologies. Dans l'hôtellerie, les changements les plus importants sont liés au développement des systèmes informatiques de réservation, puis des systèmes globaux de réservation (GDS), qui constituent aujourd'hui la principale plateforme de réservation et d'information dans le secteur du tourisme (avions, hôtels, location de voitures, packages). Leurs réseaux sont utilisés à la fois pour les transactions B to B<sup>86</sup>, comme par exemple entre une agence de voyage en ligne de type Expedia ou Go Voyages et un hôtel ou un tour-opérateur ; et à la fois pour les transactions B to C<sup>87</sup>, lorsque, par exemple, un touriste compare le prix de plusieurs voyages à forfait ou réserve une chambre directement dans un hôtel. Les GDS, qui se rémunèrent à travers une commission sur les réservations, constituent l'intermédiaire clé par lequel est assurée la distribution du tourisme à l'échelle globale. De fait, quatre d'entre eux dominent intégralement le marché : Amadeus et Galileo en Europe, et Sabre et WorldSpan aux États-Unis.

Ces structures dédiées à la réservation ont été mises en place par les compagnies aériennes à partir des années 1970, pour faciliter la réservation des billets d'avion dans un contexte de massification du marché. L'informatisation du système de réservation a été adoptée par la suite par les firmes hôtelières et adaptée par elles au secteur. En effet, dans une perspective de réaliser des économies d'échelle dans le domaine de la réservation, ces dernières ont élaboré leurs propres systèmes de réservation, suivant les mêmes standards technologiques que les GDS. Cette harmonisation leur a permis d'interconnecter leur réseau informatique à ceux des GDS, et leur a permis de maintenir

---

<sup>85</sup> La flexibilité fonctionnelle désigne la capacité des travailleurs de changer de tâches d'une opération en raison du changement dans la nature de la charge de travail. La flexibilité numérique désigne la capacité des firmes à changer les inputs de travail en fonction des variations dans le niveau des outputs.

<sup>86</sup> *Business to business*, c'est-à-dire les échanges inter-entreprise.

<sup>87</sup> *Business to consumer*.

leur position de force dans la distribution de l'hôtellerie. L'intégration des systèmes de réservation, associée aux réductions des commissions accordées par les GDS à leurs clients grand compte, a favorisé la surreprésentation des groupes les plus puissants sur les plateformes de réservation.

L'informatisation de la distribution n'est pas le seul changement induit par les nouvelles technologies dans le secteur de l'hôtellerie. Cette évolution s'est traduite par l'apparition de nouvelles méthodes et de nouveaux acteurs au sein de l'industrie touristique. L'influence grandissante des médias sociaux sur le tourisme en est un exemple. Les internautes passent du statut de consommateur passif de l'information touristique à celui de créateur actif de l'information touristique. Au moyen d'outils faciles à manier pour tout le monde (les wikis, les blogs, les forums de voyageurs, les réseaux sociaux), désormais ils produisent et partagent des textes, des photos, des commentaires, échangent des conseils sur les adresses d'hébergement et de restauration, sur les pièges à touriste à éviter. C'est, en quelque sorte, la « globalisation du bouche à oreille » [FABRY, 2008]. La tendance est importante. Ainsi, en 2007, plus de 30 millions de visiteurs uniques se rendaient sur Tripadvisor chaque mois, où sont proposés plus de 10 millions de critiques de voyages et 30 millions d'avis sur les hôtels du monde entier. Les avis des consommateurs font désormais totalement partie des critères d'achat touristique. Une étude montre que l'absence d'avis est même un élément dissuasif à plus de 36 % si le site Internet ne dispose pas d'avis sur les séjours ou les hébergements [FABRY, *Ibid.*].

Dans ces conditions, il est impératif pour les opérateurs du tourisme de s'adapter à ces évolutions. Pour eux, il serait absolument catastrophique, par exemple, que des commentaires négatifs sur leur offre apparaissent sur la première page d'un moteur de recherche Internet comme Google. Ils sont désormais contraints de présenter une information exhaustive comprenant des photos et si possible des vidéos, des visites virtuelles, des avis de clients propres à rassurer le consommateur. En outre, chaque professionnel doit mettre en place une stratégie de veille Internet pour écouter ce que disent les internautes de leur établissement ou de leur destination, et s'engager dans une relation clients « participative » (enquête de satisfaction, programmes de fidélisation comme les newsletters).

L'apparition de sites Internet d'évaluation des établissements a renforcé la concurrence entre les établissements à l'échelle d'une destination, et accentué le besoin de différenciation par la qualité et par le prix. Par ailleurs, cette exposition a obligé les chaînes à développer des stratégies particulières de contrôle et de surveillance de leur image. Là encore, les grandes chaînes hôtelières, du fait de leur standardisation et des moyens dont ils disposent en matière de gestion de leurs stocks et de leur réseau médiatique, disposent d'un avantage compétitif certain sur les hôtels indépendants. Ces derniers sont moins à même de développer des stratégies d'ajustement

des prix, qui relèvent de la technique du *yield management*<sup>88</sup>, et d'agir sur leur image. Ainsi, bien que l'informatisation des systèmes de réservation aient permis de connecter les petites structures hôtelières au marché mondial, ce sont bien les grands groupes qui réussissent à en tirer le mieux parti.

Par ailleurs, le travail sur l'information et la communication doit être complété par un travail sur la sécurisation de la transaction. En effet, si les touristes consultent de plus en plus les informations sur Internet, ils sont plus réticents à effectuer des transactions sur des sites Internet d'entreprises non connues, notamment dans des pays où la sécurité juridique des consommateurs n'est pas assurée. Il est donc très dommageable pour une entreprise touristique d'investir dans un site Internet informatif si elle n'a pas la possibilité de proposer au client des achats en ligne. Or les mécanismes de paiement et de protection des données personnelles requièrent l'utilisation de technologies encore plus avancées, comme la signature électronique et la cryptologie, ce qui demeure, dans des pays comme le Maroc et la Tunisie, l'apanage des grands groupes européens.

En toute hypothèse, les tour-opérateurs auraient dû être fortement affectés par l'avènement de l'e-tourisme et les transformations qui l'ont accompagné. Alors que les firmes hôtelières ont réussi à conserver une partie de la clientèle autonomisée, en s'adaptant aux transactions directes avec les clients, les tour-opérateurs auraient dû se heurter à une dévalorisation du produit « voyage à forfait », qui justifiait jusqu'alors leur existence. Le « nouveau tourisme », caractérisé par la désintermédiation dans la distribution et l'influence croissante de l'information sur les choix des consommateurs, aurait dû mettre en péril le tour-operating fordiste. Pourtant, dans les faits pourtant, rien ne semble indiquer que cette activité soit menacée de disparition. Les grandes firmes du tour-operating continuent de drainer des flux colossaux de touristes à travers le monde, et augmentent chaque année leur chiffre d'affaires.

Plusieurs raisons expliquent que le tour-operating qui s'est développé à l'époque fordiste résiste aux évolutions de la demande. Premièrement, toute la clientèle traditionnelle de ces groupes ne s'est pas muée en une clientèle du « nouveau tourisme ». Les voyages à forfait, du fait du service qu'il offre aux touristes et des améliorations (en qualité et en flexibilité) qu'il a connu avec le passage au néo-fordisme, trouvent toujours une clientèle fidèle et satisfaite de ce type de produit. Par ailleurs, avec leur politique d'intégration horizontale, et les économies d'échelle et d'envergure qu'elles ont permis, les géants du tour-operating ont pu conserver une compétitivité-coût à la fois dans leurs segments traditionnels (tourisme balnéaire) et dans les nouveaux segments qu'ils ont investis.

---

<sup>88</sup> Le *yield management* est une technique de gestion qui consiste, dans l'hôtellerie, à ajuster les tarifs en fonction des stocks de chambres disponibles et du volume de la demande à une période donnée, dans le but d'optimiser le rendement de l'établissement.

La deuxième raison est l'importance de la marque. La désintermédiation permise par les nouvelles technologies, c'est-à-dire la disparition des intermédiaires commerciaux, et le foisonnement d'informations disponibles ont entraîné un besoin de sécurisation de l'information et de sécurisation de la transaction à tous les niveaux. Les marques ont donc un caractère stratégique pour les firmes. Outre qu'elles leur permettent de réaliser des économies d'échelle dans le marketing et la distribution, d'assurer des meilleurs retours sur investissement, de fidéliser les clients et d'assurer, de la sorte, des revenus plus réguliers, elles leur fournissent un puissant avantage compétitif vis-à-vis des touristes. En tant que gages de qualité, de standardisation et de sécurité, elles ont une fonction de « rassurance » auprès des clients. En suscitant la confiance et la fidélité, elles favorisent l'internationalisation du tourisme, car elles permettent aux voyageurs de garder leurs repères sanitaires et sécuritaires en terre inconnue [WEIGERT, 2012a]. Le rôle des marques s'observe et est aussi important dans le processus de production touristique, car les marques déterminent les relations inter-firme au sein de l'ensemble de la chaîne de valeur. Ainsi, les tour-opérateurs préfèrent s'associer avec des chaînes hôtelières dont elles ont la garantie qu'elles proposeront une prestation de qualité suffisante. Cela vaut également pour le secteur de l'hôtellerie.

Enfin, les nouvelles technologies ont été utiles aux tour-opérateurs, comme aux chaînes hôtelières du reste, à affiner leur stratégie de marketing pour chaque segment dans lesquels ils ont investi (haut de gamme, moyenne gamme, entrée de gamme). L'objectif de ce fractionnement est de pouvoir, pour chaque segment, collecter des données, personnaliser et individualiser le marketing. Avec Internet, la personnalisation du produit a été recherchée à travers le développement de programmes de fidélité et l'emailing de remises et d'offres spéciales. Les nouvelles technologies permettent aux compagnies de collecter les données sur les clients, sur les taux d'occupation, sur les prix moyens des séjours et leur durée moyenne, les services annexes achetés, les modes de paiement privilégiés, entre autres.. Ces informations leur permettent de développer, à bas coût, une offre sur mesure pour chaque client, en fonction de ses besoins et de ses attentes. Internet sert également d'outil pour recueillir des données sur le client, et lui proposer des offres. Les clients qui adhèrent aux programmes de fidélité se voient généralement proposer des tarifs préférentiels, des points de fidélité et un accès simplifié aux systèmes de réservation.



### 3. 4. Le cas des compagnies de croisière

La prise en compte des compagnies de croisière dans le corpus de ce travail est justifiée par l'importance que l'activité représente dans le tourisme maghrébin et par les liens qui unissent les opérateurs de croisière, les réceptifs qui conçoivent leurs produits et les tour-opérateurs généralistes qui les distribuent. Ces derniers intègrent effectivement l'offre de croisière au sein de leur stratégie de firme. Cette alliance peut prendre plusieurs formes : soit les tour-opérateurs revendent des séjours élaborés par les compagnies, soit ils internalisent l'activité en devenant propriétaires de leurs propres navires, comme le Club Méditerranée par exemple, voire de leurs propres compagnies – c'est le cas de TUI avec TUI Cruises. Fort de son expérience dans ce domaine, TUI a par ailleurs développé, dans les dernières années, une forme originale d'implication dans le tourisme de croisière. Cherchant à tirer profit du savoir-faire acquis dans le champ opérationnel, le groupe a créé la filiale Intercruises Shoreside & Port Services. Cette structure, qui se destine à des collaborations inter-firmes, vise à assurer l'interface entre les grandes compagnies de croisière et les différents opérateurs requis pour la mise en place d'une escale (réceptifs et agent portuaires), partout dans le monde, et suivant une politique de grande exigence en matière de standards. Pour y parvenir, Intercruises développe dans chaque pays et dans chaque escale un réseau de partenaires référencés, sur lesquels il exerce un audit et un contrôle réguliers en termes de normes et procédures – les critères étant fondés sur l'expérience à la fois de tour-opérateur et de croisiériste de TUI. Ce rôle de « tampon normatif » satisfait les compagnies de croisière, qui se délestent de la sorte des contraintes inhérentes aux contrats de prestation (audit et contrôle, suivi des partenaires, appels d'offre, etc.) et de certains coûts assurantiels et salariaux.

Les stratégies des opérateurs de croisières avant tout sont déterminées par la complexité logistique de l'activité. Une escale de paquebot, quelle que soit sa taille, comporte de nombreuses prestations logistiques, touristiques et commerciales. Comme l'explique Jean-Paul Pages, l'accueil d'un paquebot comporte trois phases successives [PAGES, 1998]. La première est l'approche, qui implique plusieurs prestations en fonction de la configuration des ports, comme le pilotage, le remorquage et le lamanage pour l'amarrage à quai. La deuxième phase est la prise en charge du paquebot et des croisiéristes. Elle est assurée par un agent maritime, consignataire du navire et des passagers, qui s'occupe des formalités de débarquement (douane, police) et des diverses prestations demandées par l'armateur, telles que la manutention des bagages et des vivres, la location de vedettes, les réparations sur le navire, l'évacuation des déchets, les livraisons de combustible et d'eau. Enfin, l'accueil à terre fait intervenir de nombreux acteurs, comme les

services d'information touristique, les réceptifs assurant l'organisation des excursions, les chauffeurs de taxi, les commerçants et les restaurants de la ville portuaire. *« Au total, c'est au moins une douzaine de professions que sollicite un navire à passer en escale, et bien davantage lorsqu'il s'agit d'un port base où s'effectue l'essentiel de l'avitaillement du navire en vivres, boissons, linge et matériel hôtelier »* [PAGES, 1998].

Pour les villes escales, le secteur de la croisière est à l'intersection de quatre types d'enjeux, qui déterminent l'influence des compagnies de croisière sur les pays d'accueil. Les enjeux économiques en forment le premier type. Pour une ville portuaire, c'est en premier lieu la perspective de retombées économiques importantes qui justifie la mise en place d'une stratégie de développement du tourisme de croisière. Ces retombées se manifestent à la fois sous la forme d'emplois, liés aux différentes prestations auxquelles font appel les compagnies de croisières (agents maritimes, opérateurs portuaires, agences réceptives, etc.), et sous la forme de recettes, liées aux dépenses réalisées par les compagnies de croisières et les touristes (frais de stationnement et taxes portuaires, avitaillements, excursions, shopping, etc.). Le deuxième type d'enjeux réside dans le développement portuaire. La croissance de l'activité de croisière est nécessairement favorable à la compétitivité d'un port. Dans la mesure où toutes les activités de la zone portuaire sont interdépendantes, les améliorations réalisées en termes de logistique et d'infrastructure en vue d'accueillir des paquebots sont utiles à l'ensemble des activités portuaires. De plus, comme l'a montré l'expérience en Italie, l'essor du tourisme de croisière est souvent l'occasion d'une réorganisation et d'un réaménagement global du port, dans lequel les villes s'impliquent également [BERGERON, 2000 : 226]. Les enjeux urbanistiques forment le troisième type. Le débarquement des croisiéristes implique qu'il existe une bonne connexion entre les ports et les villes. C'est pourquoi le développement portuaire occasionne fréquemment un renforcement des liens entre le port et la ville visant à faciliter la circulation des touristes. Ce travail porte sur les connexions intermodales de transport (connexions vers les aéroports et les autoroutes, suppression des barrières douanières, etc.) et sur l'urbanisme des fronts de mer (aménagement d'espaces piétonniers, assainissement et embellissement des friches portuaires, etc.). Enfin, partiellement indissociables des enjeux urbanistiques, les enjeux touristiques sont au cœur du développement de la croisière et des excursions. Ils concernent essentiellement la valorisation du patrimoine culturel (sites historiques, architecture, musées) et de l'offre d'animation de la ville portuaire (festivals, théâtre), mais aussi le développement touristique des arrière-pays et la diversification de l'offre régionale (tourisme viticole, tourisme gastronomique, tourisme sportif, etc.).

Les compagnies de croisière occupent dans la chaîne de valeur touristique une position en constante évolution, notamment en Méditerranée. A la fois hébergeurs, à travers le logement en

cabine, et tour-opérateurs, à travers les sorties et excursions qu'elles mettent en place dans les escales, elles sont dorénavant pourvoyeuses de flux touristiques autonomes dans le cadre d'associations avec d'autres acteurs présents au niveau local. Comme pour les tour-opérateurs, les compagnies de croisière ont recours à des réceptifs pour organiser la sortie des touristes du paquebot. Ces derniers conçoivent des programmes qui réunissent deux types d'activité : les excursions et le shopping. Il s'agit ou bien d'excursions journalières, à proximité plus ou moins immédiate du port d'escale, ou bien d'excursions de deux jours, appelées excursions *overnight*, car elles exigent du touriste qu'il paye une nuitée supplémentaire à terre.

### 3. 5. Le point de vue des acteurs : la qualité au meilleur prix

Dans le discours des managers rencontrés par l'auteur, aussi bien au siège des firmes en Europe qu'au sein des réceptifs qui sont associés à elles localement, c'est la notion de « qualité » qui semble constituer la principale préoccupation des stratégies d'exploitation. Tant en ce qui concerne l'hébergement qu'en ce qui concerne l'alimentation et les transports, chacune des actions menées et des sélections de partenaires privilégiées est commandée par un impératif de qualité. La notion de qualité ne fait pas l'objet d'une définition exacte. Il ne s'agit pas simplement de répondre à la demande du client. La qualité est plutôt une interprétation subjective qui « *donne au client une impression générale de satisfaction, une envie de revenir et de recommander le produit à d'autres personnes* »<sup>89</sup>. La notion repose sur la perception qu'a le touriste de l'ensemble des services qui lui sont offerts : goût des aliments, sentiment de sécurité dans les transports, propreté des équipements, choix élargi des activités. Le touriste est perçu comme un individu auquel il convient de faire connaître les exigences du groupe en matière de qualité, bien que l'information soit transmise par des procédés de communication de masse, standardisés et inscrits : affichage des chartes et des certifications à la réception, affichage des engagements et des conseils environnementaux dans les chambres, nettoyage systématique des véhicules avant utilisation, étiquetage des aliments d'origine locale dans les restaurants, etc. Ces méthodes sont dupliquées dans chacun des hébergements des chaînes et des groupes suivant le même objectif : délivrer un message de rassurance au client en faisant valoir la qualité des produits et des équipements dans l'ensemble des lieux de vie auxquels il accède durant le séjour. Au final, chacune des actions d'amélioration de la qualité, bien que motivées officiellement par la

---

<sup>89</sup> "Quality means that the customer is globally satisfied, eager to come back, and to recommend the product to others" [CORIGLIANO, 2000 : 197].

satisfaction du client, font tout de même l'objet d'une valorisation publicitaire au sein même de l'établissement. La qualité constitue indéniablement un objectif pour les firmes néo-fordistes, mais elle n'en est pas moins un argument commercial de premier plan.

La poursuite de la qualité est également justifiée par des enjeux assurantiels qui concernent seulement le *back office*. Dans les dernières années, Holiday Service, avant même d'être racheté par TUI en 2008, a remporté la plupart des appels d'offres portant sur la conception de circuits pour les tour-opérateurs et sur la création d'excursions pour les croisiéristes. La société est devenue le réceptif exclusif de l'agence Intercruise, filiale de TUI, basée à Barcelone, chargée d'organiser les circuits de croisières pour le compte de compagnies originaires du monde entier. De l'avis des dirigeants de Holiday Services, la raison pour laquelle l'agence a été sélectionnée, alors même qu'ils concèdent pratiquer des tarifs supérieurs à ceux de leurs concurrents marocains, réside dans la qualité non pas créative de leurs prestations, mais dans leur qualité normative. Compte tenu de la manière dont fonctionne le commerce touristique, les séries de procédures qui sont mises en œuvre dans l'élaboration des offres de Holiday Services (assurance, *safety procedure*, entretien des véhicules, etc.) jouent largement plus en leur faveur que les stratégies de réductions des coûts, qui sont de toute façon réalisées à travers les économies d'échelle. Les grands groupes préfèrent confier la responsabilité de leurs clients à des structures pouvant faire valoir un niveau fort de sécurisation des prestations. La qualité, dans ce cas précis, est facteur de réduction des risques et de limitation des coûts assurantiels, conformément aux stratégies de réduction des coûts globaux des firmes fordistes.

En revanche, les études de terrains ont montré que les déterminants humains de la qualité, qui fondent la « qualité de service », ne sont pas mis en avant au sein des établissements. Pourtant, comme on le montrera par la suite, cette dimension est systématiquement prise en compte par les firmes néo-fordistes, qui réalisent de lourds investissements dans la formation initiale et continue du personnel local. Les ressources humaines sont l'aspect le moins tangible de la politique de qualité des groupes, car elles ne sont pas mises au service de la publicité de la firme auprès du client. Selon les managers, le gain retiré par la firme est dans ce domaine strictement un gain de qualité qui profite au client en premier lieu : le professionnalisme du personnel, sa capacité à parler une ou plusieurs langues étrangères, à maîtriser les règles de politesse et les techniques du service participent du bon déroulement de son séjour, mais ne lui sont pas présentés comme un avantage commercial, à la différence, par exemple, des produits alimentaires locaux ou des offres d'excursion exposés sur des panneaux.

Dans ces conditions, on peut émettre l'hypothèse que l'investissement dans les programmes de formation trouve une rentabilité non pas dans le front office mais dans le back office. En effet, les services en charge de la formation du personnel développent parallèlement aux programmes

consacrés à la main d'œuvre non qualifiée (techniciens de surface, personnel d'étage, etc.) des programmes consacrés à la formation des gestionnaires locaux. Solidement dotés, comme on le montrera plus après dans la thèse, ces programmes donnent aux firmes les moyens d'assurer un personnel managérial local de grande qualité, qui leur permet de réaliser plusieurs gains de compétitivité. D'une part, elles réalisent des économies sur le coût du travail (un manager local coûte moins cher qu'un manager expatrié) et sur le roulement international du personnel (les managers locaux ont l'opportunité de travailler dans des établissements à l'étranger, là aussi à un coût plus bas pour la firme qu'avec un expatrié). D'autre part, elles bénéficient d'externalités positives, dans la mesure où les managers locaux connaissent mieux l'environnement local (langue, usages, etc.) et savent en tirer parti dans les relations commerciales avec les prestataires.

Les entretiens effectués auprès des firmes néo-fordistes au Maghreb conduisent à envisager la qualité du produit touristique comme l'un des principaux enjeux auxquels sont confrontées ces firmes. Pour autant, les stratégies d'économies d'échelle et de standardisation héritées de la période fordiste demeurent tout aussi impérieuses, en dépit des stratégies de montée en gamme. On déduit de ces observations et des informations récoltées que l'une des grandes caractéristiques de la firme touristique néo-fordiste au Maghreb est la nécessité pour elle de mener un arbitrage constant entre qualité et coût au sein du processus de production. A la différence des firmes fordistes, qui faisaient prévaloir le coût sur la qualité, et des firmes post-fordistes, qui font prévaloir la qualité sur le coût, la firme néo-fordiste est tenue de maintenir un équilibre où l'appréciation de la qualité doit suivre une progression équivalente à celle de la maîtrise des coûts – c'est la confirmation du « paradoxe » néo-fordiste décrit plus haut.

## CHAPITRE 5

### LA FIRME : INSTITUTION REGULATRICE

Comme expliqué en introduction, la firme est envisagée dans cette thèse comme une organisation à la fois instituée et « institutante », au sein de laquelle « *les processus sociaux et économiques interagissent pour produire le résultat de l'action économique* » [MOSEDALE, 2007 : 91]. Cette approche revient à affirmer qu'en dépit de leur prééminence dans le développement d'un espace touristique, les firmes ne sauraient en aucun cas agir seule au sein de ce processus. Claude Kaspar faisait dès les années 1960 le constat que « *l'évolution énorme du tourisme démontre de plus en plus la multitude des influences déterminant ce développement* » [KASPAR, 1962]. Alors qu'en 1993 Daniel Clary pointait déjà la nécessité de penser un système touristique qui relie les différents éléments prenant part à la construction d'un espace touristique au niveau local, Saïda Merasli a trouvé dans la théorie des parties prenantes (ou *théorie des stakeholders*) un outil d'analyse pertinent pour faire voir le contexte dans lequel intervient la firme touristique des années 2000 [MERASLI, 2007]. Cette théorie du management postule, par le biais du concept d'« entreprise partenariale », que l'entreprise est au cœur d'un réseau de partenaires (*stakeholders*) qui influent sur son mode de gouvernance [FREEMAN, 1984]. Est considéré comme « partenaire », ou partie prenante, tout agent exerçant une influence, même minime, sur la stratégie de l'entreprise : fournisseurs, partenaires et concurrents commerciaux, pouvoirs publics, mais aussi ONG environnementales, syndicats, etc. C'est à la suite de consultations des partenaires et de négociations avec eux que la firme peut exercer son activité de production suivant des règles consensuelles, en sorte que l'on peut envisager la production touristique comme le résultat d'un compromis entre les différents membres du réseau de parties prenantes.

La pertinence de cette théorie s'oblitére quelque peu depuis que les firmes touristiques déploient des stratégies qui leur permettent de réduire le risque d'opposition et de contestation des parties prenantes et de prévenir tout événement susceptible de dévaloriser leur produit : ces stratégies s'appellent l'autorégulation. La régulation correspond, techniquement, aux actions et aux comportements requis par les gouvernements de manière contraignante – dans ce cas, les autorités publiques sont les régulateurs. En pratique, elle correspond à l'ensemble des règles formelles et

des normes qui dictent le comportement qui est acceptable chez les acteurs économiques et qui posent des limites de ce qui leur est permis. On parle d'autorégulation quand les acteurs régulés conçoivent et appliquent eux-mêmes les règles et les normes qui régissent leur activité. Cette autodiscipline procède d'une adaptation réglementaire volontaire, qui soit surpasse les exigences réglementaires des pays d'implantation, soit établit des règles là où les réglementations nationales font défaut. L'adoption de règles et de standards résultant d'interactions avec la société civile et les gouvernements procède de la co-régulation [HAUFLER, 2001]. Les efforts de co-régulation menés par le secteur public et la société civile dans ces dernières années ont conduit à l'apparition de programmes régulateurs développés conjointement avec les entreprises, comme l'élaboration du concept de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE<sup>90</sup>) et la notion d'entreprise citoyenne.

Les firmes multinationales, quel que soit le secteur dans lequel elles opèrent, ont mauvaise réputation dans l'opinion publique. On considère qu'elles dédaignent les questions de régulation, et que les politiques environnementales et sociales qu'elles affichent ne sont pas effectives ou qu'elles relèvent simplement d'une stratégie d'écoblanchiment, à travers laquelle elles cherchent à s'acheter une bonne conduite [DROIT SANS FRONTIERE, 2010]. Dans les faits pourtant, la plupart des firmes multinationales développent des systèmes de régulation qui vont au-delà des exigences des cadres réglementaires nationaux. Depuis le début des années 1990, elles ont élaboré et intégré des codes de conduite fondés sur des normes d'exploitation qui répondent aux principales préoccupations de l'agenda public international, comme les conditions de travail des employés et l'environnement [HAUFLER, 2001]. La sensibilisation des firmes est attestée par les investissements financiers et humains qu'elles consacrent à ces questions. Toutes les multinationales disposent aujourd'hui d'un département « développement durable », doté d'un budget propre destiné à diverses actions sociales et environnementales.

Il existe donc un fort décalage entre la perception externe des firmes et les politiques qu'elles affichent. Ce chapitre se propose d'analyser les procédés d'autorégulation des firmes. Ces adaptations sont considérées ici comme des « auto-institutions », car il s'agit pour la firme d'élaborer et d'appliquer des « règles du jeu », qui dictent la manière dont elles doivent fonctionner et dont elles envisagent la collaboration avec l'environnement économique. Cependant, dans la mesure où ces règles ont une incidence sur le marché, elles ont également des effets « instituants » – c'est le schéma, identifié en introduction, de la dialectique entre la dimension instituée et la dimension « institutante » des firmes. Ce chapitre présente les modalités selon lesquelles les firmes s'autorégulent – ou s'instituent – et les principaux outils qui assurent la

---

<sup>90</sup> La Commission européenne a défini la RSE comme « un concept désignant l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » [COMMISSION EUROPEENNE, COM(2002) 347].

propagation de leur autorégulation sur le marché. Les effets « instituants » des firmes seront présentés, quant à eux, dans la troisième partie de la thèse, à travers les exemples examinés lors des études de terrain.

## **1. Tenants et aboutissants de l'autorégulation**

La décision des firmes multinationales de procéder à leur propre régulation a deux causes. Premièrement, l'échec du secteur public et de la communauté internationale organisée à définir un système de régulation de l'activité internationale des firmes leur a en quelque sorte laissé cette responsabilité. L'intensification des pressions émanant de la société civile les a ensuite contraintes à assumer cette responsabilité, dans une perspective de préservation de leur image et de leur compétitivité.

### **1. 1. Les firmes abusent du libéralisme permissif**

Après la Seconde Guerre mondiale, la régulation des entreprises a été prise en charge par les États, qui ont cherché à définir des réglementations économiques et des environnements juridiques qui posent le cadre d'action du secteur privé à l'intérieur des frontières nationales. Avec l'apparition des firmes multinationales au Japon, aux États-Unis et en Europe dans les années 1950-1960, la mise en place croissante d'activités multidomestiques et la montée en puissance de ces firmes, la communauté internationale a entrepris de négocier une régulation à l'échelle multilatérale, censée définir les règles juridiques à appliquer dans le cas, inédit jusqu'alors, de la multinationalisation des entreprises. Plusieurs initiatives multilatérales ont vu le jour à compter des années 1970, dont l'objectif était de contrer les abus constatés des firmes, comme le non-respect des droits de l'Homme et l'émission de pollutions, en leur imposant des devoirs juridiques qui transcendent les juridictions nationales [VEILLEUX ET BACHAND, 2000]. Les États, les organisations syndicales et les institutions internationales ont cherché à développer des codes de conduite. Ces codes se définissent comme « *une série de principes et de normes adoptés par les institutions internationales pour mieux contrôler les activités des firmes multinationales* » [HAUFLER, 2001].



Plusieurs organisations ont produit des codes à vocation régulatrice. Le premier d'entre eux a été *Le Code de conduite des sociétés transnationales de l'ONU*. Le projet de créer un code de conduite des sociétés transnationales trouve son origine dans l'adoption d'une résolution, en 1972, par le Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC), qui reconnaissait l'importance des firmes multinationales et la possibilité, pour les Nations Unies, de contrôler leurs agissements. Un groupe de travail réunissant des représentants des pays occidentaux, des PED et des pays socialistes a été mis en place en septembre 1973. L'année suivante, le groupe a livré un rapport final qui recommandait la création d'un code de conduite des firmes multinationales et d'une commission sur les FMN. Quatre ans plus tard, la Commission sur les corporations transnationales a soumis un projet du code de conduite à la négociation. Le code était décliné en trois volets : un premier chapitre portant sur les activités générales des FMN (respect de la souveraineté des États, respect des droits de l'Homme), les enjeux économiques, financiers et sociaux et la divulgation des informations ; un second chapitre portant sur le traitement des firmes multinationales par les gouvernements hôtes (nationalisation, juridiction employée lors d'un conflit) ; un troisième chapitre portant sur la coopération entre les États sur le sujet<sup>91</sup>.

Quelques années plus tard, l'OCDE a publié *Les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales*. Institués en 1976, ces Principes directeurs ont été adoptés par les pays de l'OCDE dans le cadre de négociations relatives à un accord plus large censées aboutir à une « Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales ». Ils constituaient un ensemble de normes pour les firmes des pays signataires dans des domaines comme le financement, l'emploi et l'environnement. L'accord prévoyait que les États les appliquent à travers la constitution d'un point de contact national (PCN) servant d'instance de plainte, mais la participation des firmes aux processus de médiation reposait sur une participation volontaire<sup>92</sup>.

En 1977, l'Organisation Internationale du travail a émis à son tour une *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* : Cette déclaration était conçue comme une réponse à la demande de soutien formulée par les pays en développement face aux comportements abusifs des firmes, notamment en ce qui concerne les conditions de travail. Négocié entre 1972 et 1976, le code qui accompagne la déclaration a établi des directives volontaires couvrant le domaine de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et des relations industrielles. Comme toutes les conventions de l'OIT, il revient aux pays signataires d'appliquer la convention<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> <http://unctad.org/sections/dite/iaa/docs/Compendium/en/13%20volume%201.pdf>

<sup>92</sup> <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/>

<sup>93</sup> [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_094386/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm)

La majeure partie de ces initiatives non contraignantes sont restées lettre morte. Plusieurs facteurs expliquent l'insuccès de la régulation multilatérale des firmes multinationales, comme le contentieux entre pays développés et pays en développement (désaccord quant au niveau de responsabilité des uns et des autres) et les tensions Est-Ouest de la Guerre froide, qui n'ont eu cesse de ralentir le rythme de négociation. Le tournant libéral des années 1980 constitue toutefois le facteur le plus décisif. Le libéralisme triomphant des années 1980, promu par les États-Unis, le Royaume-Uni et les institutions financières internationales (Banque mondiale, FMI) a progressivement consacré les politiques de dérégulation et de privatisation dans les pays développés comme dans les pays en développement. La chute de l'URSS en 1991 a eu pour effet de renforcer l'idée dominante que l'intervention étatique sur l'économie nuisait à son bon fonctionnement. À compter de cette période, les États ont adopté des cadres de régulation peu contraignants, visant à libéraliser le marché et à laisser aux entreprises une entière liberté d'action.

Les efforts de régulation multilatérale ont été abandonnés au début des années 1990, avant que la question soit saisie par les instances en charge de la régionalisation. Le volet « Travail et environnement » de l'Aléna, intégré dès 1992 dans l'Accord, et le Protocole social de l'Union européenne en sont un exemple. Mais ces deux « amendements » d'accords régionaux du Nord, qui promeuvent l'adoption par les firmes de normes sociales et environnementales élevées, ne créent pas pour autant les conditions d'une réglementation contraignante. Par ailleurs, étant donné le fort niveau de régulation sociale et environnementale qui a cours dans les pays de l'Aléna et de l'UE, la régulation des entreprises n'y apparaît plus comme un enjeu prioritaire. À partir des années 1990, le consensus de la communauté internationale sur la régulation s'est porté sur la nécessité d'exercer un contrôle sur les activités des firmes dans les pays en développement avant tout, car c'est là que risquaient de se répandre les pratiques environnementales et sociales les plus problématiques pour les pays du Sud, comme pour les pays du Nord – pollutions, travail des enfants, mais également dumping social et environnemental.

À partir des années 1990, les constats empiriques faits par la société civile dans les pays en développement, relayés par les médias et les partis politiques progressistes du Nord, ont montré que les politiques de dérégulation qui y ont été menées de manière généralisée ont produit un effet pervers sur les économies locales. La course à la compétitivité et à l'attractivité des investissements directs étrangers ont entraîné dans ces pays, selon certains observateurs, un nivellement vers le bas (*race to the bottom*) en matière de réglementation sociale et environnementale, du fait d'une concurrence exacerbée entre les uns et les autres pour attirer les firmes étrangères. Ces dernières auraient exercé des pressions sur les gouvernements locaux, en choisissant de s'implanter dans les pays qui leur offraient le cadre réglementaire le moins contraignant : « *Les pays qui dépendent fortement des investissements étrangers n'ont souvent pas*

*l'autorité et le pouvoir nécessaires pour imposer leurs lois aux multinationales. Ils ferment souvent les yeux pour ne pas effaroucher l'investisseur. Il en résulte un espace de non-droit qui ne peut pas être comblé de manière adéquate par les principes volontaires des entreprises* [DROIT SANS FRONTIERE, 2011] ». Considérés comme des abus d'influence et comme des pratiques anticoncurrentielles, ces comportements économiques, qui ont fait l'objet de scandales médiatiques<sup>94</sup>, ont suscité le réveil des institutions internationales, qui ont cherché à agir à nouveau sur cet enjeu public et à définir les moyens de re-réguler les firmes multinationales.

Les années 2000 ont marqué un regain d'intérêt de la communauté internationale pour la régulation des firmes multinationales, en raison de l'intérêt de l'opinion publique, croissant depuis la conférence de Rio, pour le respect de l'environnement et des droits humains dans les pays en développement. En 1999, l'ancien Secrétaire Général de l'ONU Kofi Annan a lancé lors du Forum économique mondial de Davos un « Pacte mondial », qui offrait aux multinationales la possibilité de s'engager volontairement à respecter dix principes liés au développement social, à l'environnement et aux droits humains. En 2000, l'OCDE a relancé ses travaux sur cette question, en entreprenant une révision des « directives pour les multinationales ». En 2009, la Suisse et l'Institut danois pour les droits de l'Homme ont lancé l'initiative Global Initiative for Human Right (GBI), plateforme d'entreprises qui promeut les bonnes pratiques industrielles. L'initiative la plus récente est celle de l'ONU, qui, à partir de 2005, a élaboré, sous l'égide du Représentant spécial des Nations unies sur la question des droits de l'Homme et des entreprises, le professeur américain John Ruggie, le programme « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ». Ces principes « *reconnaissent fondamentalement: 1) Les obligations existantes qui incombent aux États de respecter, protéger et mettre en œuvre les droits de l'Homme et les libertés fondamentales; 2) Le rôle dévolu aux entreprises en qualité d'organes spécialisés de la société remplissant des fonctions particulières, tenues de se conformer à toutes les lois applicables et de respecter les droits de l'Homme ; 3) La nécessité que les droits et obligations s'accompagnent des voies de recours appropriées et efficaces en cas de violation* » [OHCHR, 2011]. Outre les recommandations de bonnes pratiques livrées par le guide, la spécificité du programme réside dans l'exigence qu'un accès à la justice pour la réparation des dommages soit garanti, ce qui vise à rendre contraignantes ces directives de régulation.

Le retour de ces préoccupations dans l'agenda international et certains événements médiatiques impliquant des firmes multinationales pourraient laisser croire que celles-ci ont profité de l'ère de dérégulation des années 1980-1990 pour agir à leur gré dans les pays en développement,

---

<sup>94</sup> Comme par exemple la pénétration en 1995 de l'écrivain Ken Saro Wiva, qui s'était fermement opposé à la pollution du delta du Niger par les compagnies pétrolières, le naufrage de l'Erika en 1999, les scandales sanitaires concernant le groupe agroalimentaire Monsanto, et plus récemment, les incendies des usines de textile au Bangladesh, qui ont fait un millier de morts en mai 2013.

n'hésitant pas à faire fi de toute obligation morale non contraignante. Pourtant, pendant toute cette période de béance réglementaire internationale, les firmes n'ont eu cesse d'adopter des réglementations volontaires, qu'elles ont imposées à l'ensemble de leurs systèmes d'exploitation : depuis les années 1980, les firmes s'autorégulent. La tendance est loin d'être négligeable, elle est généralisée. En 2000, une étude de KPMG sur l'industrie canadienne a montré que 86% des multinationales participaient à des programmes de promotion des valeurs éthiques, tandis que la même année, un rapport de l'OIT sur les initiatives volontaires observait que plus de 80% des firmes mondiales adoptaient des codes d'éthique sur le travail [Citée par HAUFLER, 2001 : 13]. Alors même qu'elles évoluaient au sein d'un environnement non contraignant, les firmes ont pris la responsabilité de poser des limites à leur action et à leur comportement sur la scène internationale, pour des raisons de compétitivité économique au premier chef.

## 1. 2. *Rendre compte ou rester pour compte*

Pour Virginia Haufler, l'intégration des préoccupations environnementales et sociales par les firmes trouve son origine dans deux catastrophes industrielles qui ont eu lieu dans les années 1980 [HAUFLER, 2001] : l'explosion d'une usine du groupe canadien Union Carbide à Bhopal, en Inde, en 1984, et le naufrage de l'Exxon Valdez en 1989. Ces accidents ont suscité deux types de réaction, qui ont chacun influé sur la régulation des firmes.

La première réaction a été celle du monde de l'industrie chimique après la catastrophe de Bhopal, qui a causé officiellement la mort de 3500 personnes<sup>95</sup>. La gravité de l'incident, les procès intentés contre Union Carbide, les dommages et intérêts dont a dû s'acquitter le groupe et les attaques médiatiques qu'il a essuyées ont effrayé les autres firmes multinationales du secteur, qui ont pu réaliser à cette occasion l'enjeu moral et économique que représentaient les risques industriels. Quelques mois après l'accident, l'association des industries chimiques canadiennes a entrepris de développer un programme d'élaboration de standards techniques pour l'industrie toxique, intitulé « Responsible Care », qui a été rejoint par la suite par une quarantaine d'associations industrielles dans le monde, dont le Conseil international des associations chimiques (ICCA). Le but du programme était de créer les conditions pour qu'un accident tel que celui de Bhopal ne se reproduise plus. Il a été demandé aux firmes qui y adhèreraient de répondre de leurs engagements vis-à-vis de valeurs environnementales, sanitaires et sécuritaires, à travers des codes de conduites, des directives d'exploitation, et l'élaboration d'indicateurs permettant de

---

<sup>95</sup> Les associations de victimes évaluent 25 000 le nombre réel de décès liés à la catastrophe.

mesurer la progression de la mise aux normes. À partir de 1996, à l'initiative de l'ICCA, il a été décidé que « Responsible Care » serait en mesure d'exercer un contrôle sur les réalisations effectives de ses membres.

La principale réponse apportée à l'accident de Bhopal a été la réponse de l'industrie à des préoccupations d'ordre technique. La réponse à Exxon Valdez, en revanche, a suscité la réaction de la société civile et du secteur public. La marée noire causée par l'accident a soulevé l'ire de la communauté environnementale, qui s'est mobilisée massivement pour attaquer le groupe Exxon Mobil. La campagne médiatique a conduit les ONG impliquées à appeler au boycott des produits du groupe, à dénoncer médiatiquement son comportement, à instruire plusieurs procès contre ses dirigeants et à mener des actions de lobbying auprès des gouvernements. Le succès de l'opération a révélé pour la première fois à la sphère économique l'influence grandissante de la société civile organisée. Alerté par ce constat, le secteur privé a réagi immédiatement, en s'associant à un groupe réunissant des investisseurs, des fonds de pension, des fondations et des groupes d'intérêt environnemental pour élaborer une série de principes environnementaux destinés à l'industrie. Il s'agit des principes CERES, qui sont des directives visant à responsabiliser les entreprises en matière environnementale, sur des questions comme la protection de la biosphère et la préservation des ressources. L'organisme CERES travaille depuis à promouvoir ses principes auprès des grandes firmes multinationales, qui étaient près de 70 à y adhérer en 2012<sup>96</sup>.

Depuis le naufrage de l'Exxon Valdez, les méthodes de la société civile pour exercer des pressions sur les entreprises se sont affinées et ont gagné en efficacité. Leurs procédés sont soit offensifs (boycott, appel à la grève, campagne médiatique), soit collaboratifs (propositions de solutions, programme de co-régulation). L'essor des technologies de l'information et de la communication leur a conféré une force d'impact médiatique toujours plus grande, tandis que l'évolution des structures de gestion des entreprises, qui sont passées du paradigme *stakeholder* de l'entreprise partenariale au paradigme *shareholder* de l'entreprise d'actionnariat [HAUFLER, 2001 : 11], qui postule que l'intérêt des actionnaires prime dorénavant dans les prises de décision, a donné aux groupes de pression la possibilité de diversifier les cibles de leur lobbying. Ils adressent désormais leurs revendications sociales et environnementales non plus seulement aux entreprises, mais aux actionnaires, aux fonds souverains, aux institutions financières internationales, aux banques d'investissement, ou encore aux acteurs intermédiaires, comme les compagnies d'assurance. Greenpeace a ainsi élaboré avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement une « Déclaration des institutions financières sur l'environnement et le développement durable », qui réunit cent quinze signataires du monde de l'industrie et de l'assurance qui s'engagent à réduire les coûts d'assurance pour les clients qui mettent en œuvre

---

<sup>96</sup> [www.ceres.org](http://www.ceres.org)

une action en faveur du changement climatique. Ces enjeux ont également donné naissance à des fonds d'investissement socialement responsables, comme Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR), qui coordonnent deux cent soixante quinze investisseurs institutionnels religieux.

Il résulte de cette évolution que les influences qui s'exercent dorénavant sur les firmes sont à la fois exogènes et endogènes à la firme, et déterminent de plus en plus leur accès au financement. L'internalisation des sources de pression les a contraintes à s'adapter au contexte nouveau, et à *répondre* aux demandes formulées par les parties prenantes externes, sous peine de mettre en péril leur compétitivité. Cette phase est celle de la co-régulation, de l'engagement des firmes et de leur *responsabilisation* vis-à-vis de ces engagements.

## **2. La firme touristique autorégulée : une firme instituée**

Comme on vient de le montrer, c'est le contexte changeant de l'environnement économique global qui détermine l'autorégulation des firmes et qui, partant, les instituent. Les facteurs qui favorisent ce processus peuvent être classés en quatre catégories : les pressions exogènes, la prévention des risques politiques et sécuritaires, le maintien de la compétitivité économique et l'essor de la connaissance des enjeux de la régulation. Chacun de ces facteurs incite les firmes à s'auto-instituer, en intégrant les évolutions de l'environnement et en s'adaptant aux contraintes tangibles et intangibles qu'il leur impose au sein de leur système d'exploitation. Par cet effort d'insertion dans les circonstances globales et locales, les firmes se trouvent instituées par des forces politiques, économiques, sociales, sociétales et culturelles qui ne cessent de monter en puissance. Cette section présente les dynamiques d'institution dans lesquelles s'inscrivent les firmes touristiques à travers leurs stratégies d'autorégulation.

### **2. 1. Pressions exogènes**

À l'échelle globale, et donc à l'échelle du système touristique multinational, ce sont en premier lieu les instances multilatérales qui exercent des pressions sur les firmes touristiques. Parallèlement aux initiatives multilatérales et professionnelles mentionnées plus haut, qui visaient

à promouvoir la régulation des firmes industrielles, une multitude de programmes consacrés au tourisme, et plus particulièrement aux secteurs de l'hébergement marchand et du tour-operating, ont vu le jour depuis les années 1990. Le tableau 14, loin d'être exhaustif, en recense quelques uns, impulsés par la communauté internationale et par les organisations professionnelles touristiques.

Nom de l'initiative	Institution/organisation	Année	Contenu de l'initiative
<b>Initiatives élaborées par des institutions multilatérales</b>			
Charte du tourisme et le Code du touriste	Organisation mondiale du tourisme	1985	Standards sur l'exploitation sexuelle des enfants et la prostitution
Charte du tourisme durable	Conférence mondiale sur le tourisme	1995	Standards socio-environnementaux pour le secteur privé
Agenda 21 pour l'industrie du voyage et du tourisme	Organisation mondiale du tourisme, WTTC et Earth Council	1996	Application de l'Agenda 21 dans un programme d'action pour le tourisme
Code mondial d'éthique du tourisme	Organisation mondiale du tourisme	1999	Règles du jeu pour les parties prenantes au tourisme.
<b>Initiatives élaborées par des associations professionnelles</b>			
Charte pour l'action environnementale des hôteliers et des fournisseurs	International Hotels Environment Initiative (IHEI)	2007	Bonnes pratiques environnementales pour le secteur hôtelier
Directives environnementales	World Travel and Tourism Council (WTTC)	1997	Destinées aux programmes de formation des entreprises et des gouvernements.
Directives environnementales	Association européenne des Tour-opérateurs	1992	Directives pour les tour-opérateurs et pour les touristes
Initiative pour la mesure des émissions carbone dans l'hôtellerie	Partenariat International du Tourisme	2012	Méthode de calcul et de publication des émissions carbone

**Tableau 14 : Les initiatives de régulation dans le tourisme (Source : ROE ET AL., 2007)**

Comme l'ensemble des initiatives de ce type, celles-ci ne sont pas contraignantes et reposent sur l'application volontaire des entreprises des directives, procédés et normes de production qu'elles promeuvent dans le domaine social et environnemental. Cependant, l'influence mondiale de ces programmes, qui sont portés par des organismes qui jouissent d'une autorité de « *soft power* », fait qu'ils exercent une pression normative sur les firmes, soit parce qu'elles ont intérêt à

participer aux initiatives auxquelles leurs concurrents sont parties prenantes, soit parce que l'impact médiatique leur procure une publicité non négligeable. Ces initiatives inscrivent le secteur du tourisme dans une dynamique de régulation, ou plus précisément de co-régulation, puisque la société civile prend part à l'élaboration de la plupart d'entre elles.

La deuxième source de pression des firmes est celle des contraintes réglementaires qu'elles sont tenues de respecter non seulement dans leur activité sur le territoire national, mais dans certains cas, dans leur activité à l'étranger. Le cas des firmes multinationales européennes est à cet égard représentatif. Ces dernières, en effet, sont soumises aux pressions réglementaires des pays où elles siègent, mais le fait qu'elles « exportent » des touristes, c'est-à-dire des consommateurs, en dehors des frontières a conduit les États européens à développer des réglementations qui s'appliquent hors du territoire national. Conformément aux logiques régionales de régulation du secteur privé, c'est l'Union européenne qui a pris en charge cette question dès 1990, en adoptant la « directive sur les voyages à forfait »<sup>97</sup>, qui fixe des normes de protection des consommateurs faisant l'acquisition de voyages à forfait au sein des pays membres de l'Union. Ces normes concernent la dimension sécuritaire et sanitaire du tourisme, et contraignent les firmes à les appliquer de manière ubiquité, faute de quoi elles s'exposent à des risques juridiques et assurantiels en cas d'accident par exemple.

La troisième source de pression exogène est celle exercée par la société civile organisée. Le tourisme est un secteur dans lequel la société civile est fortement mobilisée, du fait des problèmes que l'activité peut engendrer sur les territoires où elle s'exerce. Dans les dernières années, des ONG et des associations ont développé des moyens d'agir sur la dimension écologique et éthique du tourisme, afin d'influer durablement sur les modèles d'exploitation mis en place par le secteur privé. L'ONG anglaise Tourism Concern a publié sur son site Internet un document qui recense les procédés existants pour militer efficacement pour la transformation des pratiques. L'auteur explique : « *Pour changer les choses durablement, le changement doit être initié à la fois du haut vers bas et du bas vers le haut. Les gouvernements et les institutions internationales doivent créer des politiques et des règlements pour protéger les droits de l'homme dans les destinations et trouver les moyens de les faire respecter. Les touristes et le secteur privé doivent accroître la demande pour des pratiques plus éthiques. Ils peuvent également demander aux gouvernements de rendre des comptes vis-à-vis des législations en vigueur, et d'écouter la voix du peuple* »<sup>98</sup>. L'encadré 2 est une traduction de la suite du document. On y retrouve, directement ou indirectement, l'ensemble des moyens d'action mis en œuvre par la société civile qu'évoque Virginia Haufler.

---

<sup>97</sup> Directive 90/314/CEE du Conseil, du 13 juin 1990, concernant les voyages, vacances et circuits à forfait.

<sup>98</sup> <http://www.tourismconcern.org.uk/cgblog/3/149/The-ways-to-fight.html>. Traduction de l'auteur.



## 2. 2. Prévention des risques politiques et sécuritaires

Les risques auxquels font face les firmes en s'établissant dans un pays sont nombreux : expropriations, guerres et révolutions, terrorisme, qui peuvent conduire à la destruction de matériel, à des sabotages, à la fermeture d'unités de production, à des atteintes criminelles au personnel de la firme. Ces menaces incitent les firmes à adopter des dispositions réglementaires de sécurité adaptées au contexte local, qui leur permettent d'être en conformité avec les exigences assurantielles. Mais le principal risque auquel elles se confrontent est celui des changements réglementaires.

Les changements peuvent être initiés par trois sources de régulation : l'État dont est originaire la firme, qui peut lui imposer des contraintes réglementaires dans son activité internationale ; la communauté internationale (régulations concernant la pollution chimique ou l'émission de CO<sub>2</sub>, comme le protocole de Kyoto) ; les États dans lesquels ils s'implantent, dont le régime réglementaire peut être présumé instable, notamment dans les pays en développement. La prévention du risque réglementaire dans les pays en développement est considérée par certains chercheurs comme la principale raison pour laquelle les firmes s'autorégulent [MAXWELL ET AL., 1998]. Dans cette perspective, l'autorégulation est un mécanisme défensif et préventif contre la régulation nationale des pays en développement comme des pays du Nord, qui doivent composer avec les revendications éthiques de leurs populations [HAUFLER, 2003].

Les modalités de l'autorégulation des firmes concernent l'ensemble des secteurs économiques. La plupart des enjeux évoqués s'appliquent au secteur du tourisme. À cet égard, le rapport 2012 du Club Méditerranée fait figure d'exemple type des stratégies d'autorégulation décrites ici [Annexe 2]. Le document, qui se décline en plusieurs volets, restitue l'ensemble des actions menées par le groupe en vue de se réguler. Le chapitre 2.4, consacré aux facteurs de risque, est parmi les plus significatifs. La firme y recense l'ensemble des risques liés à son activité, à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité, à son modèle organisationnel, à la réglementation et à la gestion financière. Y sont également indiqués les politiques assurantielles que mène le groupe, ainsi que les procédés qu'il déploie pour atténuer ces différents risques. Ce listage fait apparaître tous les risques auxquels se confrontent les firmes de n'importe quel secteur, comme les risques de conjoncture économique (volatilité et fluctuation des flux), de concurrence (impératif de différenciation), de conditions climatiques (catastrophes naturelles), de menaces politiques (terrorisme, conflits étatiques), d'image (qualité insuffisante), de réglementation locale (risques juridiques) et de sécurité sanitaire (épidémie). Au total, le rapport décrit l'ensemble des forces de régulation qui instituent le système d'exploitation de la firme Club Méditerranée.

### Depuis le haut vers le bas

Les lois, les politiques et les règlements sont puissants. Même dans les régions où la corruption est courante et les réglementations pas appliquées, ils donnent raison aux gens qui se battent. De nombreux projets touristiques ne respectent pas les réglementations locales. Même si les premières étapes du projet ont été approuvées, des groupes militants peuvent réussir à faire modifier ou annuler des projets en brandissant les législations. Si un projet est illégal et qu'un groupe local en entend parler à temps, l'existence d'une loi ou d'un règlement et une bonne couverture médiatique de la question donnent un certain poids à la protestation. Alors, comment pouvons-nous influencer sur les lois et les règlements?

1. Réseaux, partenariats et organisations de la société civile : les ONG implantées sur le terrain écoutent les besoins et les problèmes des communautés locales, et élaborent avec elles des solutions durables. Une fois de solides réseaux constitués, ils peuvent s'associer avec des organisations internationales comme Tourism Concern ou ECOT. ONG locales et internationales peuvent fournir une formation sur les outils disponibles pour lutter : ateliers de sensibilisation, formation aux médias et aux médias sociaux, formation à la politique... Une fois que les groupes locaux savent se battre, c'est à eux de le faire, en organisant des pétitions, des manifestations, des poursuites judiciaires ou d'autres moyens d'expression.

2. Recherche, campagnes et lobbies : des organisations comme Tourism Concern enquêtent, recueillent des données et produisent des rapports. Notre travail en Inde du Sud en est un exemple, tout comme notre campagne actuelle sur l'équité de l'eau dans le tourisme. Une fois les données recueillies, il est possible d'exercer un lobbying auprès des gouvernements ou de l'industrie touristique. Il faut souvent des années pour obtenir gain de cause, mais cela finit par arriver.

3. Certifications internationales : les labels dont bénéficient les produits issus du commerce équitable ou de matières recyclables permettent aux consommateurs de savoir ce qu'ils achètent. La création d'un logo universel du tourisme durable est discutée depuis 1992 et travaillée par le Conseil du Tourisme Durable. En attendant, de nombreux labels de tourisme écologique, durable et éthique ont été créés dans certains pays et pour certaines branches d'activité. Le Plan vert du tourisme d'affaires, STEP et Green Globe sont quelques-unes des nombreuses certifications existantes. Les labels exigent que les voyageurs vérifient eux-mêmes les critères de certification. En l'absence d'un meilleur système, c'est un premier pas dans la bonne direction. Tourism Concern conserve une liste de voyagistes éthiques au Royaume-Uni, et dresse la liste des fournisseurs éthiques dans le guide Ethical Travel.

### Depuis le bas vers le haut

1. A Rome, on fait comme les Romains : ce proverbe résume l'état d'esprit du tourisme éthique. Il s'applique aussi bien quand il s'agit de repousser les moustiques comme le font les locaux (en mangeant des aliments épicés, en utilisant l'huile de citronnelle et en portant des manches longues et des pantalons le soir) que quand il s'agit de préserver les traditions locales. Montrez votre intérêt pour les coutumes. Après tout, si vous avez traversé la moitié du monde, c'est pour découvrir un autre mode de vie. Soyez curieux, nouez des liens avec les gens. Ils seront ravis de partager leurs connaissances avec vous. Plus les voyageurs s'efforcent de s'adapter aux coutumes locales, moins les communautés cherchent à se dénaturer pour faire plaisir aux touristes.

2. Voyez les choses, exigez les choses, dites les choses : si vous constatez un problème, signalez-le à votre agent de voyage, à votre guide ou à nous, avertissez les autres voyageurs sur votre blog ou sur les sites de voyage. Il est peu probable que signaler un problème vous cause des ennuis. Au contraire, vous montrerez que vous vous souciez des bonnes pratiques. Demandez des salaires décents pour les femmes de chambre. Demandez aux bateliers de déverser les eaux usées dans un réservoir spécial. Lorsque les voyageurs demandent des bouteilles d'eau à l'hôtel, on leur offre ces bouteilles, même si cela augmente le coût des frais généraux. Il en sera de même pour des salaires décents ou l'application des règlements. Si les clients demandent quelque chose de manière récurrente, cette chose est mise en œuvre.

3. Pétitions : les voyageurs et les professionnels du tourisme peuvent exhorter les gouvernements à élaborer des politiques. Le fait de signer les pétitions existantes ou d'en lancer de nouvelles avec l'appui d'ONG comme Tourism Concern s'est révélé efficace par le passé. Si vous êtes au Royaume-Uni, signez nos pétitions, et passez le mot à votre entourage.

4. Soutenir les ONG : que vous ayez choisi de les soutenir financièrement ou simplement en parlant d'elles, vous ajoutez votre voix à des mouvements déjà organisés. Tourism Concern se bat pour le respect des droits de l'homme dans le tourisme. D'autres organisations font un travail incroyable. Connectez-vous à notre page Facebook pour voir les organisations que nous soutenons.

### Encadré 2 : Les moyens de changer le tourisme selon l'ONG Tourism Concern

### 2. 3. Maintien de la compétitivité économique

Le premier facteur économique de l'autorégulation des firmes est celui de la quête de performance. La régulation environnementale des firmes leur permet de réduire un certain nombre de coûts, à travers les économies d'éco-efficience (eau, énergie, etc.). Le coût d'investissement des installations et de la réorganisation nécessaires à ces améliorations est compensé de deux manières pour les firmes : grâce aux économies réalisées dans la production et grâce aux parts qu'elles gagnent dans le marché des produits de qualité. Par ailleurs, s'agissant du rôle de la régulation sociale dans la performance productive, Oliver Williamson a montré, à travers la notion de « spécificité des actifs », que l'insertion réussie dans l'environnement local est facteur de compétitivité. Selon lui, ces spécificités, qui désignent « *les spécificités techniques, immatérielles, locales et humaines, confèrent à l'actif une plus grande efficacité productive lorsque celui-ci est intégré à un processus productif donné* » [BOISSIN, 1999 : 14]. La production de régulations sociale et environnementale saluées par les populations locales est un moyen pour les firmes de développer des atouts spécifiques dans leur relation au territoire d'accueil.

Le deuxième facteur économique de l'autorégulation est la nécessité pour les firmes de conserver leurs avantages spécifiques, c'est-à-dire l'ensemble des atouts immatériels qui assurent leur compétitivité, parmi lesquels la marque et l'image en premier lieu. La montée en influence des marques a accentué la pression concurrentielle sur la qualité des produits et fait de la réputation l'un des principaux déterminants de la compétitivité hors-prix. Dans ces conditions, il n'est pas acceptable pour une firme de voir son image altérée par des campagnes médiatiques dénonciatrices, des scandales sanitaires ou sécuritaires et des actions en justice menées à son encontre. Le coût de la mauvaise réputation ne se mesure pas seulement dans la réaction des consommateurs, mais dans les rapports avec les fournisseurs, les investisseurs et les actionnaires, ainsi que dans le recrutement du personnel qualifié, moins prompt à travailler pour des firmes dont l'image est mauvaise. La bonne réputation accroît donc autant les performances commerciales de la firme qu'elle facilite les relations avec les réseaux de fournisseurs, les gouvernements et la société civile, et réduit les coûts de communication nécessaires à l'amélioration de ces rapports.

Enfin, un troisième facteur économique de l'autorégulation est celui de l'accès au marché, et notamment aux marchés publics. L'expansion des enjeux du développement durable a conduit les États et les organismes financiers à ériger la prise en compte des normes environnementales et sociales en critère minime de sélection au sein des appels d'offre. L'encadré 3 expose le cas de Lux-Development, l'agence de coopération du Luxembourg, qui intègre systématiquement des

« clauses environnementales » dans tous les appels d’offre concernant ses programmes. Cette conditionnalité ne correspond pas à une réglementation publique contraignante, car les firmes ne sont pas tenues de répondre aux appels d’offre. Mais elle redonne tout de même un certain pouvoir normatif aux autorités publiques en matière de régulation des firmes, notamment dans les pays en développement destinataires des programmes de coopération.

#### **Clauses environnementales**

L'attribution des marchés d'acquisition de biens, services et travaux financés sur les contributions du Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg et pour lesquels Lux-Development est le pouvoir adjudicateur s'inscrit dans la politique de développement du Gouvernement luxembourgeois selon laquelle tout développement qui se veut durable doit impérativement se baser sur une réelle prise en compte de l'environnement.

Dans le cadre de la passation de marchés, Lux-Development agissant en tant que pouvoir adjudicateur peut exiger que des conditions particulières liées à la protection de l'environnement et au changement climatique soient incluses dans les dossiers d'appel d'offres. Pour des marchés intégrant des considérations environnementales et climatiques, une conformité environnementale peut être requise et devient critère d'évaluation. Les clauses environnementales ainsi concernées devront toujours être clairement indiquées dans l'Avis de marché ou dans le Cahier des charges.

Ces clauses auront pour but autant de promouvoir les énergies durables et les technologies propres que le transfert de ces technologies et l'accès à l'information environnementale dans les pays partenaires.

Dans la même logique, l'attribution d'un marché pourra être refusée s'il est révélé que le marché en question risque de porter préjudice à l'environnement et aux écosystèmes du pays partenaire, ceci afin de contribuer à écarter toute intervention qui pourrait nuire à l'environnement.

#### **Encadré 3 : Influence des gouvernements dans l'action extérieure des entreprises : le cas des agences de développement (Source : Lux-Development)**

### **2. 4. L'essor de la connaissance des enjeux de la régulation.**

La notion de « développement durable », popularisée par le rapport Brundtland en 1987 et propagée à l'échelle planétaire par la conférence de Rio sur le changement climatique de 1992, a eu un retentissement remarquable sur l'économie en général, et sur les firmes en particulier, tout comme commence à le faire la notion d'économie sociale et solidaire à la fin des années 2000. La médiatisation de ces enjeux a sensibilisé l'ensemble de la communauté internationale, y compris les entreprises, qui ont du s'adapter à ces revendications nouvelles et consensuelles. Par ailleurs, l'acceptation générale de la nécessité de respecter l'environnement et les droits de l'Homme a

favorisé l'intégration de ces questions dans les parcours de formation des cadres d'entreprise (universités, écoles de commerce, grandes écoles). Cette vague informationnelle a contribué à attirer l'attention des nouvelles générations du personnel d'entreprise aux enjeux de l'éthique du développement, comme aux principes de l'éco-efficience en tant que génératrice d'économies. Les études de cas terrain portant sur les actions régulatrices des firmes montrent l'importance des individus dans le montage, dans la réalisation et dans le suivi des projets : plus le meneur de projet s'implique dans la prise de décision, meilleurs sont les résultats. Or la plupart des actions étant des adaptations volontaires, et donc non soumises à la pression réglementaire, leur taux de réussite dépend de la capacité du management local à les mettre en œuvre, et s'en approprier les enjeux.

Ces quatre facteurs exogènes de l'autorégulation motivent l'adaptation réglementaire des firmes aux circonstances politiques, sociales et technologiques de l'économie mondiale. Dans la mesure où ces règlements volontaires sont élaborés à l'aune de ces circonstances, il est possible de dire que celles-ci les instituent. Le processus n'est pas seulement formel. Il se met en œuvre par les lois, par le jeu de la concurrence, par les technologies, mais également par la connaissance, par la réputation et par l'histoire industrielle, dont les accidents et les scandales médiatiques constituent quelques uns des jalons.

### **3. La propagation externe de l'autorégulation**

#### **3. 1. Les normes et les standards de production**

Le principal procédé par lequel les firmes s'autorégulent consiste dans l'élaboration et l'adoption de normes techniques, qui spécifient la qualité requise pour la commercialisation ou l'utilisation d'un produit industriel ou commercial, ou les termes dans lesquels l'échange peut se réaliser. L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), dont les membres sont des représentants gouvernementaux et des acteurs du secteur privé, négocie des règles, des directives, des caractéristiques pour le matériel, les produits, les procès de production et les services, et constitue

la principale référence mondiale pour les normes<sup>99</sup>. L'autorégulation correspond donc à une normalisation interne.

Dans le tourisme, l'autorégulation des firmes présente également ses spécificités sectorielles, tant sur le plan de la régulation environnementale et sociale que sur le plan de la régulation par le marché. Dilys Roe, Catherine Harris et Julio de Andrade rapportent que quatre grandes catégories de standards « touristiques » peuvent être identifiées : les standards de qualité, les standards de sécurité, les standards d'authenticité et les standards d'un « bon » processus de production [ROE ET AL., 2003]. Ces catégories couvrent l'ensemble des principes du « tourisme durable », mais pas seulement. La question du goût des aliments et de la sûreté des équipements font également l'objet de normes de production touristique. Ces normes ont deux sources : celles qui participent de l'autorégulation, et celles qui participent de la co-régulation. Par ailleurs, Kapoor Aggarwal [1995] distingue entre les normes relatives aux techniques de production, qui résultent de l'autorégulation, et celles relatives aux conditions effectives de production et de travail, qui résultent de la co-régulation.

Les normes qui résultent de la co-régulation sont déterminées par des pressions exogènes exercées par des acteurs extérieurs à la communauté économique. Il s'agit de principes édictés par la société civile dans le but de mener des réformes sociales à travers le monde de l'entreprise. Selon Virginia Haufler, l'accroissement de ces pressions externes de co-régulation a donné naissance à la deuxième phase de l'autorégulation, celle de « l'entreprise comptable » et de la responsabilisation des firmes. Cette phase est caractérisée par la nécessité pour les firmes de tenir des engagements et de rendre compte de leurs actions. À la différence des normes techniques adoptées dans la première phase, les normes de la co-régulation sont la réponse des firmes aux demandes sociales. Elles conduisent au développement de nouveaux principes industriels, notamment dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

Pour encadrer la normalisation de l'activité, les firmes disposent d'une batterie de procédés et d'outils utilisés quel que soit le secteur de la firme. Ces outils font eux même l'objet d'une standardisation, notamment sous l'impulsion de la société civile, qui développe des programmes d'harmonisation des techniques d'autorégulation. En voici quelques exemples :

---

<sup>99</sup> Basée en Suisse, ISO est une organisation non-gouvernementale réunissant des experts du secteur privé et les agences nationales de normalisation de 111 pays. Les normes sont élaborées par un comité technique qui définit des standards universels, qui sont ensuite ratifiés par les pays membres. Ces standards sont acceptés volontairement par les firmes, mais ils deviennent de facto une exigence pour commercer. Les signataires ISO doivent obtenir la certification usine par usine, sur la base d'un audit externe. Les pays en développement adoptent massivement les normes ISO, car ils estiment que c'est un moyen efficace d'entrer dans le marché international.

- La responsabilisation : le principal outil de responsabilisation des firmes est l'adoption de chartes de conduite, qui définissent les engagements sociaux et environnementaux des firmes, et qui sont mises à disposition du consommateur afin qu'il puisse lui-même juger de la culture de la firme. Pour être crédibles, ces chartes doivent cependant être accompagnées d'une politique de transparence, à travers laquelle la firme doit pouvoir rendre des comptes aux acteurs auprès desquels il fait valoir ses pratiques. Le procédé le plus souvent utilisé est le reporting, qui consiste dans la publication annuelle de l'ensemble des actions menées par l'entreprise ainsi que des résultats de sa performance environnementale et sociale, et dans sa validation par un organisme tiers indépendant. Dans les années 1990, la prolifération du reporting au sein de divers secteurs industriels a mené à la production de rapports individualisés, dont l'hétéroclisme a fini par brouiller la lecture des organisations publiques et privées en charge de les vérifier. En réponse à cette difficulté, le PNUE a développé le Global Reporting Initiative, dont l'objectif est de standardiser le format des rapports d'entreprises.

- Les programmes de co-régulation : afin de développer des systèmes de régulation qui soient conformes aux exigences de la société civile et incontestables, de nombreuses firmes participent à des initiatives « programmatiques » dans le cadre de partenariat avec des ONG, des fondations, et des organisations internationales. Ces programmes peuvent être d'envergure internationale, comme par exemple le Forest Stewardship Council et le Marine Stewardship Council, ou nationale, comme l'Initiative pour le Climat de l'association suisse AIC. Ces actions impliquent une relation directe entre l'industrie et les groupes d'intérêt public, qui travaillent ensemble à l'élaboration des standards environnementaux et sociaux. Ils impliquent également la dépense de ressources visant à réaliser les objectifs définis [HAUFLER, 2001].

- Les systèmes de management environnemental (SME) : ISO définit les SME comme « *le moyen de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales et les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs* »<sup>100</sup>. Concrètement, il s'agit d'outils d'accompagnement de la mise en place des politiques environnementales au sein des entreprises. Ils définissent des bonnes pratiques et des standards environnementaux applicables dans l'ensemble des unités, censés conduire à la réalisation d'objectifs environnementaux prédéfinis, concernant la structure organisationnelle, les responsabilités, les pratiques, les procédures et les procédés. Les SME sont également un outil de comptabilisation des objectifs environnementaux, qui offre la possibilité aux entreprises de comparer leurs performances environnementales d'une année à l'autre et d'identifier tant les améliorations que les points de blocage. Les études d'impact ont montré que la mise en place d'un SME permet aux entreprises d'améliorer leur

---

<sup>100</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

performance environnementale. Cependant, il est admis que les SME ne sont pas suffisants pour résoudre les problèmes environnementaux auxquels s'heurtent les entreprises, mais qu'il correspond plutôt à un cadre managérial à partir duquel elles peuvent développer des stratégies environnementales efficaces [CHRISTMAN ET TAYLOR, 2001]. Les critiques disent que la diversité et la pluralité des SME ainsi que l'absence de normes communes nuisent à la cohérence globale de l'outil. C'est pourquoi le SME développé par ISO, intitulé ISO 14001, s'est progressivement imposé comme un SME standard et basique, que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'approprier, quitte à l'adjoindre à d'autres SME individualisés.

- Certification, classement et labellisation : la certification a pour objet de faire attester et contrôler par un organisme tiers agréé – par le secteur public dans le cas du classement, par un réseau de partenaires dans le cas du label – la conformité de produits ou de procédés avec certains standards, qui sont décrits dans une charte mise à disposition du consommateur. Dans la plupart des cas, ces procédés de certification de la qualité correspondent à des métastandards : plutôt que de définir les normes et les procédés d'élaboration de chaque produit final, les métastandards définissent des règles de contrôle du processus de production, afin de garantir durablement la qualité de chacun des produits issus de ce procès [UZUMERI, 1997]. Certification, classement et labellisation ont une double fonction pour les entreprises qui y souscrivent: d'une part, une fonction de promotion de la qualité des produits favorable à leur commercialisation ; d'autre part, une fonction de mise à niveau et de maintien de la qualité de l'offre – la conformité avec les standards devant faire l'objet d'un audit régulier.

### 3. 2. Le lobbying

L'étude de la politique de normalisation de l'Union européenne montre précisément la manière dont les firmes influent sur la régulation régionale. D'un point strictement institutionnel, c'est la Commission européenne qui est en charge de réguler le marché régional. Le Traité de Rome de 1957 l'a consacrée en autorité de concurrence, pourvue de compétences exclusives dans le domaine des politiques de marché. Elle occupe le premier rôle dans l'initiation, l'implantation et le contrôle de la régulation à l'échelle communautaire. Ses champs d'action en matière de régulation sont celui de la technologie et des produits (normes sanitaires, sécuritaires et environnementaux). Comme elle est tenue d'intégrer des objectifs de libre concurrence dans l'ensemble des politiques qu'elle élabore, elle promeut l'adoption de standards communs et uniformes par l'ensemble des États membres, à travers des procédures de sélection approuvées de



manière centralisée [MEHTA, 2001]. Depuis 1989, la politique dite de la « nouvelle approche », sanctionnée par l'adoption cette année là du « Global Approach to Testing and Certification », exige de la Commission européenne qu'elle mette en œuvre le transfert des politiques de régulation au niveau de l'Union européenne, pour assurer l'intégration du marché, et supprimer les entraves liées aux divergences des États membres en matière de normes et de réglementation [EGAN, 1998].

Sur le plan opérationnel, la Commission européenne dispose d'un arsenal institutionnel qui l'appuie dans sa mission de régulation. Elle mandate trois organismes de normalisation, le Comité européen de normalisation (CEN), le Comité européen de normalisation en électronique et en électrotechnique (CENELEC) et l'Institut européen des normes de télécommunications (ETSI), pour le développement de règles et de normes communautaires dans l'ensemble des secteurs. Ces organismes sont indépendants de l'Union européenne, car leur autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics est conçue comme un moyen de lutter contre le « factionnalisme » national et sectoriel : le fait qu'ils ne soient pas responsables devant les États est censé dépolitiser les négociations et favoriser leur recentrage sur l'intérêt général de l'Union européenne. Les résultats de leurs travaux sont soumis à la validation de la DG Concurrence, laquelle n'a pas de force contraignante vis-à-vis des États membres. En revanche, les agences publiques de régulation sont tenues, lorsqu'elles reçoivent des communications ou des directives de la Commission européenne sur l'implantation de « normes techniques obligatoires », d'homologuer ces normes au niveau national, à travers une procédure qui diffère selon chaque pays. En France par exemple, l'Agence française pour la normalisation (Afnor) fait valider les normes européennes (NF EN) par décret du ministère concerné par l'activité où la norme est utile, et qui dispose de la légitimité démocratique pour l'homologuer<sup>101</sup>.

L'analyse du fonctionnement de ces organismes révèle qu'en dépit de ces précautions institutionnelles, le système de production de la régulation est loin d'être neutre et impartial [SHAPIRO, 1997]. L'élaboration des normes est prise en charge par des comités techniques, qui réunissent des experts européens de la normalisation, dont la plupart sont également consultants au sein des organisations nationales, régionales et internationales de standardisation, comme ISO par exemple. Ces experts sont issus de diverses institutions, comme les syndicats, les gouvernements nationaux, les agences publiques de régulation, les firmes et les groupements professionnels. Dans la plupart des cas, les projets passés à l'étude sont présentés par les firmes, qui présentent un argumentaire scientifique et technique sur l'intérêt de valider telle ou telle norme. Cette situation pose problème, car pour éviter le coût d'adaptation à de nouvelles normes et réglementation, elles prennent la défense de leurs propres standards, qui sont souvent élaborés

---

<sup>101</sup> <http://www.afnor.org/fiches/faq-reglementation/normes-obligatoires>

dans un cadre domestique et, de ce fait, ne sont pas nécessairement compatibles avec d'autres standards nationaux. Il en résulte une lutte d'influence entre firmes, qui se trouve en réalité très politisée, dans la mesure où les représentants gouvernementaux et les agences publiques présents dans les comités techniques soutiennent généralement les firmes nationales, dans une perspective de promotion internationale de l'industrie domestique [EGAN, 1998]. Firmes et gouvernements nationaux parlent ainsi le plus souvent d'une seule voix.

Les comités sont donc le théâtre de luttes d'influence, où les firmes les plus puissantes sont en première ligne. Leur origine nationale compte pour beaucoup dans les rapports de force. Ce sont les firmes allemandes, françaises, anglaises et italiennes qui ont le plus d'influence. À la CENELEC par exemple, les plus grands pays de l'Union, comme la France, l'Allemagne et l'Italie, disposent de 29 voix chacun dans les procédures de validation des normes, contre seulement 3 pour les pays de petite taille comme le Luxembourg<sup>102</sup>. Par ailleurs, ces firmes sont appuyées par les agences publiques de régulation de leur pays, le Deutsches Institut für Normung (DIN), l'Agence française pour la normalisation (Afnor) et la British Standards Institution (BSI). Or ces agences, qui développent des réglementations et des directives pour les trois plus grands marchés européens, disposent d'une expertise, d'une influence et de capacités techniques qui jouent largement en faveur des firmes lors des négociations au sein des comités.

Enfin, la lutte d'influence s'exerce aussi entre les grandes firmes et les plus petites entreprises. Comme l'explique Michelle Egan, le domaine de la régulation technique peut être considéré comme arbitraire, dans la mesure où il existe peu de certitudes scientifiques sur les solutions techniques les plus appropriées, comme le prouve le fait que des divergences normatives persistent même au sein des pays les plus développés (réseaux électriques, télévision numérique, etc.). Dans ces conditions, les acteurs les plus écoutés au sein des comités de régulation sont généralement ceux qui bénéficient de la meilleure réputation, de la plus grande crédibilité, et dont l'expertise est unanimement reconnue – c'est le cas des firmes [EGAN, 1998]. Par ailleurs, compte tenu de leurs moyens, les plus grandes firmes peuvent investir à la fois dans des départements de recherche et développement sur les normes, ce qui crédibilise l'argumentaire des projets qu'elles soumettent aux comités, et dans le lobbying auprès des institutions et des réseaux les plus influents. Guillaume Courty et Guillaume Devin l'expliquent : « *se représenter efficacement à Bruxelles est une activité difficilement accessible au plus grand nombre pour une raison d'ordre économique : son coût est élevé. Ce travail de représentation nécessite un personnel particulier du fait des compétences requises (droit communautaire mais aussi connaissance des styles de vie "européens"), du portefeuille de relations qu'il impose (fonctionnaires, personnel politique européen), du temps, des déplacements, des locaux qu'il nécessite, ou encore des honoraires que*

---

<sup>102</sup> <http://www.cenelec.eu/aboutcenelec/whatwedo/standardsmakingprocess/index.html>

*prennent les cabinets spécialisés dans le courtage des dossiers à Bruxelles (60 000 euros pour un dossier de lobbying) » [COURTY ET DEVIN, 2010].*

Comme les groupes industriels, les grands groupes touristiques européens mènent des actions de lobbying auprès de la Commission Européenne en vue d'influer sur la régulation du secteur touristique au sein de l'Union. En mai 2013 par exemple, le directeur adjoint de TUI Travel, Johan Lundgren, a soumis à Bruxelles une proposition de réglementation visant réformer la directive sur les voyages à forfait<sup>103</sup>. Le motif de cette demande était bien celui de protéger les entreprises du tour-operating, puisqu'il s'agissait de lutter contre la concurrence des compagnies aériennes *low cost*, qui depuis plusieurs années commercialisent systématiquement des prestations touristiques non aériennes sur leur site Internet, comme des locations de voiture, des réservations de chambre d'hôtel, etc. Pour TUI Travel comme pour les autres tour-opérateurs européens dont il est le porte-parole dans cette initiative, cette pratique correspond à un service de *packaging* dissimulé, bien que ces compagnies aériennes ne se rémunèrent pas sur la composition du séjour – mais seulement sur les frais de publicité sur le site Internet. Dans sa proposition, Johan Lundgren militait pour que ces compagnies de transport soient soumises aux mêmes contraintes assurantielles que les tour-opérateurs, qui, pour leur part, sont tenus d'assurer la protection juridique du consommateur dans l'ensemble des segments du produit. Cet exemple récent, qui soulève des enjeux multisectoriels à l'échelle européenne, illustre la manière dont les grandes firmes touristiques européennes influent sur la régulation de l'activité.

Certains auteurs ont étudié les conséquences du procédé du lobbying sur le fonctionnement des États. Ils ont notamment mis en lumière la dynamique de « capture de l'État » à laquelle contribuent les firmes et d'autres organisations économiques ou civiles menant des actions lobbying [LORENZI, 2011]. Cette question sera traitée dans la quatrième partie de la thèse, consacrée à la discussion critique des analyses menées précédemment. Il ne s'agissait pas ici de mener ce type d'analyse critique, mais bien de montrer la manière dont les firmes « instituent » le marché en faisant inscrire dans les systèmes de régulation public les normes et les procédés qu'elles développent dans le cadre de leur autorégulation.

---

<sup>103</sup> Source : « Tui boss urges customer to be put at heart of package rules reform », TravelWeekly, 15.05.2013 [http://www.travelweekly.co.uk/articles/2013/05/15/44052/tui-boss-urges-customer-to-be-put-at-heart-of-package-rules.html]

## CHAPITRE 6

# MESURER L'INTEGRATION REGIONALE PAR LES FIRMES TOURISTIQUES

Ce chapitre a pour but de définir les indicateurs de l'intégration régionale sous l'impulsion des firmes. En s'appuyant sur la première partie de la thèse et sur le chapitre précédent, et plus précisément sur les propriétés identifiées de l'intégration par l'industrie et sur stratégies d'autorégulation des firmes, on explicitera les raisons théoriques et empiriques qui justifient le choix des variables. Pour rappel, l'intégration par l'industrie repose sur quatre types de variables d'intégration sous l'impulsion des firmes industrielles, propres aux spécificités fonctionnelles des industries conventionnelles, telles que la fragmentation des chaînes de production et les systèmes de livraison à flux tendus : l'intégration logistique, l'intégration par l'emploi, l'intégration par les normes et l'intégration par les transferts.

Conformément au parallèle établi dans le chapitre 3 entre la production industrielle manufacturière et la production touristique par les firmes, l'hypothèse est que ces variables sont applicables au champ du tourisme, où les firmes touristiques exercent, du fait de leur fonction productive, le même rôle de vecteur d'intégration micro-économique que leurs consœurs du secteur industriel. Comme elles, elles contribuent au renforcement de l'intégration des espaces où elles opèrent, aussi bien dans des domaines tangibles comme celui des infrastructures et de la logistique, que dans les domaines, moins tangibles, de la régulation et de l'emploi. Pour autant, le secteur touristique présente ses propres spécificités, qui déterminent les effets particuliers que produit l'implantation des firmes touristiques l'environnement local. Les indicateurs retenus sont donc classés non pas en quatre mais en cinq catégories : la localisation, qui détermine l'intégration logistique du marché touristique ; la normalisation, qui détermine la régulation du marché ; la formalisation, qui structure les liens interentreprises et le marché de l'emploi touristique ; les transferts, qui améliorent le partage de la valeur ajoutée régionale dans le domaine de l'emploi et de l'innovation. Enfin, on ajoute une cinquième variable, celle des « effets induits », qui correspondent aux effets d'entraînement dont serait censé être porteur le développement touristique.

Dans un deuxième temps, on présentera le protocole de recherche et la manière progressive dont les variables et les indicateurs ont été élaborés puis intégrés dans les enquêtes de terrain. S'en suivra la présentation du corpus de firmes auquel se sont restreintes les analyses, et l'explication des raisons pour lesquelles cette limitation a été retenue.

## **1. Variables et indicateurs de l'intégration régionale par les firmes touristiques**

Cette partie présente les variables et les indicateurs de l'intégration régionale sous l'impulsion des firmes touristiques. Inspirés des propriétés de l'intégration par l'industrie identifiées dans le chapitre 3, ces outils de mesure sont toutefois adaptés aux spécificités stratégiques de l'industrie touristique, qui ont été présentées dans le chapitre précédent.

### **1. 1. Les firmes et l'organisation spatiale de l'offre**

Le principal cadre d'analyse des stratégies d'investissement des firmes hôtelières multinationales est connu sous le nom de « paradigme éclectique ». Il correspond au modèle théorique sur les facteurs de l'investissement international développé par John Dunning en 1980, qui s'est proposé en 1983, aux côtés de Michael MacQueen, de l'appliquer au secteur de l'hôtellerie [DUNNING ET MACQUEEN, 1983]. Le paradigme est appelé modèle OLI, par référence acronymique aux trois variables qui le composent – *ownership, localisation and internalization advantages*. Il est considéré comme l'un des outils les plus complets pour mener des investigations sur l'internationalisation des firmes hôtelières [JONSON, 2002]. Le paradigme OLI fournit un cadre d'analyse pertinent pour comprendre les choix de localisation des chaînes hôtelières et ceux des tour-opérateurs. En effet, bien que ces derniers exercent principalement une fonction de producteur de voyage, nombre d'entre eux réalisent des investissements directs et des prises de participation au sein d'entreprises locales (établissements hôteliers ou de type clubs de vacances, réceptifs eux-mêmes propriétaires d'hôtels, etc.). Dans la mesure où ces acteurs effectuent des implantations à l'étranger, le paradigme éclectique peut donc être employé pour les tour-

opérateurs spécialisés dans le tourisme de masse, du moins dans le cadre de leurs stratégies d'investissements.

Appliqué à l'espace régional euromaghrébin, le cadre OLI donne des indications sur le rôle des firmes multinationales européennes dans la structuration de l'espace touristique régional et les modalités selon lesquelles elle se met en œuvre. Pour les mettre en lumière, il convient d'abord de présenter les apports théoriques et conceptuels du paradigme éclectique. Les outils d'analyse qu'il fournit permettront ensuite de décrire les stratégies d'implantation des firmes touristiques au Maghreb. Les modalités de ces stratégies se révéleront comparables à celles qui déterminent la localisation des firmes industrielles au Maghreb, et leurs effets à ceux de l'intégration logistique identifiés dans l'étude sur l'intégration par les firmes industrielles menée en première partie.

### ***1. 1. 1. Le paradigme éclectique***

L'internationalisation des firmes hôtelières trouve son origine dans le fait qu'à l'époque de l'essor du tourisme de masse, les marchés domestiques des pays occidentaux étaient relativement étroits et fragmentés – à l'exception du marché américain. Les opérateurs hôteliers ont cherché à s'internationaliser pour des motifs à la fois offensifs (conquête de nouveaux marchés) et défensifs (maintien des parts de marché). Le paradigme éclectique postule que l'activité internationale d'une firme hôtelière multinationale dépend de l'interaction de trois types d'avantages : les avantages spécifiques, les avantages à la localisation, les avantages à l'internationalisation [DUNNING, 1993].

Les avantages spécifiques, ou avantages compétitifs, des firmes multinationales hôtelières sont les atouts spécifiques qui lui permettent de connaître le marché et les besoins des clients, et de disposer des compétences professionnelles et technologiques lui permettant d'adapter et de délivrer les services qu'elles proposent, dans un rapport coût-efficacité qui soit le meilleur possible. Dunning fait une distinction entre deux types d'avantages spécifiques : les avantages OA, c'est-à-dire les avantages spécifiques dont bénéficiait la firme avant qu'elle se lance dans une expansion internationale ; les avantages OT, c'est-à-dire les avantages spécifiques obtenus par les économies d'échelle, la coordination de plusieurs activités à l'échelle internationale.

Les avantages spécifiques peuvent être structurels ou pratiques (*behaviorial*). Les avantages structurels sont déterminés par la taille de la firme, sa capacité à réaliser des économies d'échelle et par son expérience de l'internationalisation. Les plus grandes chaînes hôtelières opèrent dans

plus de 50 pays dans le monde en moyenne. La maîtrise des contraintes juridiques et culturelles de l'internationalisation leur donne un puissant avantage compétitif par rapport aux firmes opérant sur seulement quelques marchés. Les avantages pratiques sont les avantages que procurent aux chaînes hôtelières les stratégies d'adaptation qu'elles ont développées face aux transformations du marché tourisme (concurrence oligopolistique croissante, tourisme post- et néo-fordiste, changements technologiques). Les stratégies de marque, l'insertion dans les systèmes globaux de réservation et la conversion au cybermarketing sont quelques exemples de ces avantages pratiques.

Les avantages à la localisation sont les facteurs qui rendent une localité attractive pour les chaînes hôtelières internationales. Les localités hôtelières peuvent être classées en différentes catégories : les localités majeures (les villes « *gateway* »), les localités primaires (localités industrielles et centres d'affaires), les localités secondaires (où il existe un niveau significatif de demande et d'offre pour les services hôteliers) et les localités tertiaires (villes et villages de moindre importance). Kleinwort Besnon Security a identifié seulement 13 villes primaires, dont dix aux États-Unis, les trois autres étant Londres, Paris et Tokyo<sup>104</sup>. Le tableau 15 synthétise les facteurs d'attractivité des chaînes hôtelières identifiés par John Dunning.

Taille, croissance et niveau de développement du marché touristique du pays récepteur (marché du tourisme de loisirs et du tourisme d'affaires)
Infrastructures, communications, équipements touristiques
Politique du pays récepteur envers les IDE, importance accordée au tourisme par les gouvernements
Nombre et type de dotations touristiques (naturelles et artificielles)
stabilité politique et économique du pays récepteur
Dépassement entre le pays émetteur et le pays récepteur

**Tableau 15 : Facteurs d'attractivité des firmes hôtelières (Source : Dunning, 1994)**

Dans leur projet d'investissement international, les chaînes hôtelières conduisent un état des lieux de ces différents facteurs dans les pays visés. Il leur permet de décider du type de segment qu'il faut y exploiter, le nombre d'unités à développer et le mode de développement à privilégier (IDE,

<sup>104</sup> Les villes aux USA sont Atlanta, Boston, Chicago, Dallas, Houston, Los Angeles, New York, Orlando, San Francisco et Washington. Les critères de classification des localités majeures sont la présence d'au moins 15000 chambres d'hôtels opérées par les compagnies citées [KBS, 1995].

leasing, contrat de gestion, franchise).

Le troisième déterminant de l'investissement international des firmes touristiques est l'avantage à l'internalisation. Cet avantage est lié aux modalités par lesquelles une firme décide d'entrer à l'étranger. L'hétérogénéité du marché international du tourisme et les difficultés, pour les firmes, à organiser la gestion des produits intermédiaires et des approvisionnements, incitent les firmes à internaliser certaines activités. Dans les dernières années, cette tendance s'est traduite par l'accroissement des fusions acquisitions et le recours aux modes de participation *non-equity* (franchisage, contrats de gestion).

Les fusions-acquisitions sont répandues dans le secteur hôtelier. Elles sont motivées par la volonté des firmes d'accroître leur représentation dans les grandes destinations, comme les villes *gateway* – si une marque hôtelière n'est pas représentée dans une de ces destinations clé, il y a un risque que le client change de marque et que sa fidélité à la marque soit remise en cause. Par ailleurs, la possession des établissements permet aux firmes d'exploiter leur technologie et de réaliser des économies d'échelle dans le domaine de la réservation, du marketing, de la formation. Enfin, l'acquisition d'établissements permet de devancer un concurrent en s'implantant avant lui dans une destination en essor et en bénéficiant des meilleures localisations. La firme procède donc à une internalisation non seulement quand les coûts de transaction des marchés externes sont supérieurs aux coûts de l'internalisation, mais en fonction de ces différents arbitrages.

La tendance des firmes à s'orienter vers les modes d'implantation *non-equity* repose sur des facteurs à la fois internes et externes, comme le niveau de développement de la firme, les réglementations et les systèmes judiciaires des pays d'accueil (qui détermine la sécurité des accords de contrat de gestion), la capacité de maintenir et contrôler la qualité dans le pays d'accueil (notamment en ce qui concerne la main d'œuvre) et la réglementation sur le rapatriement des profits.

### ***1. 1. 2. Firmes et localisation : le tourisme par porte d'entrée***

Le rôle des firmes dans la structuration territoriale du tourisme maghrébin s'observe à travers leurs choix de localisation, qui sont déterminés par les avantages à la localisation identifiés par le paradigme éclectique. Le Maroc et la Tunisie présentent tous les avantages à la localisation définis par le paradigme : les deux pays constituent des marchés touristiques en forte croissance – du moins cela a été le cas de la Tunisie jusque dans les années 2000, ils accordent une grande



importance au secteur touristique et au développement d'un climat des affaires propice à l'investissement touristique, ils bénéficient d'une stabilité politique – du moins jusqu'à la révolution tunisienne, et ils disposent de dotations touristiques variées occasionnant un dépaysement pour les touristes européens. La Tunisie et le Maroc sont donc à tous ces égards des pays attractifs pour les firmes. Pour autant, ces facteurs d'attractivité ne sont pas ceux qui expliquent la structuration territoriale du tourisme euromaghrébin à l'échelle nationale des pays. C'est le troisième facteur identifié par John Dunning, celui de la disponibilité en infrastructures et en équipements, qui détermine la localisation des firmes du tourisme de masse. Ce facteur peut être précisé à travers le concept de « *gateway tourism* », ou développement touristique par « porte d'entrée », caractéristique des pays du Sud, dont les modalités ont été expliquées dans la troisième partie du premier chapitre, à travers l'exemple de l'intégration touristique de l'Asie du Sud-est (cf. *supra*).

Au Maghreb comme cela a été le cas en Asie du Sud-est, la Tunisie et le Maroc ne bénéficiaient pas, à l'origine, d'un maillage d'infrastructures ni d'une intégration nationale suffisants pour que le tourisme s'y développe de manière diffuse. L'activité s'est d'abord développée dans des pôles qui disposaient d'un aéroport international et dans lesquels s'est concentrée la majeure partie des arrivées internationales. Ces points d'entrée ont fait fonction de *hub* touristique, à partir desquels les flux se sont redistribués et se diffusés sur le territoire environnant immédiat.

La force d'attraction de ces points d'entrée demeure primordiale pour les firmes spécialisées dans le tourisme de masse, qui doivent se localiser dans des zones qui sont attractives et desservies par le transport aérien, et qui disposent d'une masse critique d'offre de main-d'œuvre, de services, de fournisseurs et de logistique. Elles sont tenues d'avoir accès aux infrastructures de transport et aux systèmes d'approvisionnement nécessaires aux transferts des touristes et à l'exploitation des structures d'hébergement et des autres équipements touristiques. Hormis les entreprises pionnières, les firmes touristiques qui s'implantent dans les pays du Sud investissent d'abord dans des destinations rattachées à un *hub* et à une porte d'entrée régionale, où l'offre touristique est dense, les économies d'échelle réalisables et les risques liés aux approvisionnements limités. Les tour-opérateurs, par exemple, ne peuvent apporter des flux massifs de touristes que dans des zones où l'offre hôtelière est suffisamment abondante pour pouvoir faire face aux risques d'*overbooking*<sup>105</sup>. Ce n'est qu'une fois consolidées ces bases principales que les firmes se lancent dans la diversification des destinations et le développement de pôles touristiques secondaires.

---

<sup>105</sup> Les engagements de coût et de standardisation qu'impliquent les séjours à forfait ne permettent pas aux tour-opérateurs de répartir un groupe ayant acheté le même forfait dans des établissements différents, même s'ils sont de même gamme. Si à l'arrivée, un hôtel ne dispose plus du nombre de chambres libres promis au tour-opérateur, celui-ci est contraint de replacer l'ensemble du groupe dans un autre hôtel, même si une seule chambre manque.

Les tour-opérateurs participent à la polarisation du territoire touristique à travers la commercialisation et la distribution des produits touristiques. Dans ces grands pôles, leur rôle n'est pas seulement d'alimenter en flux les hôtels partenaires. La plupart d'entre eux ont investi directement sur le territoire marocain, soit par le biais de joint-ventures avec des partenaires locaux, soit par franchisage, soit par la gestion d'un établissement.

Les firmes touristiques n'ont pas seulement un rôle dans la structuration de l'offre. Étant donnée la place qu'elles occupent dans la distribution du tourisme international, leur influence est tout aussi forte sur la structuration de la demande. En plus de leur taille, qui leur donne des capacités d'investissement considérables, elles disposent d'au moins trois avantages compétitifs dans la course mondiale à la commercialisation du tourisme. Le premier est leur marque, ou éventuellement leur portefeuille de marques. Dans l'industrie hôtelière, ces marques sont gages de qualité, de standardisation et de sécurité ; dans le *tour-operating*, elles sont porteuses de la valeur ajoutée des voyageurs, c'est-à-dire de la mission de « rassurance » qu'elles remplissent auprès des touristes (fonction de recommandation et de certification). En suscitant la confiance et la fidélité de la clientèle, elles favorisent l'internationalisation du tourisme, car elles permettent aux voyageurs de garder leurs repères en terre inconnue. Le deuxième avantage, indissociable du premier, est le savoir-faire de ces firmes, qui partout sont capables de fournir aux consommateurs un service de qualité, le plus souvent en référence aux standards les plus élevés qui sont utilisés dans le pays d'origine de la firme. Leur troisième avantage compétitif est leur fort degré d'intégration dans les réseaux de distribution, notamment dans les réseaux inter-firmes (par exemple, la chaîne hôtelière RIU et le groupe TUI, dont elle le principal actionnaire). Sur ces trois avantages, qui correspondent aux avantages spécifiques du paradigme éclectique, repose une capacité à mobiliser et à drainer des flux touristiques colossaux, dans le monde entier.

Les tour-opérateurs ont un rôle clé dans le développement du tourisme international. Par leur capacité à envoyer un grand volume de touristes vers des destinations répartis dans le monde entier, ils donnent l'occasion à des pays d'obtenir un trafic de touristes qui ne pourrait pas être atteint sans leur intervention, par le seul fait des visiteurs individuels. Les tour-opérateurs décident « *quel produit final commercialiser auprès des différents segments de la demande potentielle, en fonction de la qualité et de la compétitivité du produit, des conditions d'accueil du marché (mesurée à travers les réactions négatives et positives des touristes) et des marges qu'ils réussissent à conserver à la vente du produit final* » [CHRISTIE, 2001]. La capacité d'orienter les flux donne aux tour-opérateurs beaucoup d'influence sur le marché international du tourisme. Tout d'abord, ce sont eux qui développent l'image d'une destination, en sélectionnant, dans leurs stratégies de marketing (Internet, publicité, catalogue), les images, les informations et les ressources touristiques qu'ils souhaitent valoriser dans les séjours. Cela détermine le type et le

volume de clients qui se rendent dans le pays décrit. Deuxièmement, ils sont capables de faire face aux situations de crise (épidémies, révoltes, catastrophes naturelles) et de maintenir le trafic du tourisme international, en permutant les flux touristiques vers des destinations qui offrent de meilleures conditions que la destination initiale [UNCTAD, 2007].

Dans les premières phases du développement touristique, les firmes forment le point d'intersection entre l'offre et la demande, jouant à la fois le rôle d'aménageur-développeur et celui de pont d'acheminement de flux touristiques de masse. Le besoin qu'ont les touristes d'être rassurés par les marques et leurs exigences de qualité auront probablement pour effet de pérenniser le rôle concentrateur des grands groupes touristiques, surtout dans un contexte global de moins en moins sécurisé (guerres, pandémies, délinquance, risques environnementaux, etc.). Mais la persistance de cette fonction concentratrice ne signifie pas pour autant que ces groupes se figent dans un modèle immuable. Les changements qui s'opèrent dans les pratiques (croissance du tourisme durable et du tourisme individuel) et dans les lieux touristiques (contexte sociétal changeant) les conduisent à constamment remettre en question leurs stratégies d'exploitation et à s'adapter aux évolutions de la clientèle et de l'environnement local. Le désintérêt progressif pour le tourisme « bronzer idiot », les revendications éthiques formulées par les touristes et l'avènement d'un tourisme de masse autonomisé à travers l'e-tourisme constituent des enjeux déterminants pour les firmes néo-fordistes. Comme on l'a vu dans le chapitre 4, cela se traduit par une montée en gamme de l'offre, une diversification des destinations disponibles et une meilleure prise en compte des territoires d'accueil. Autrement dit, les firmes se font facteurs de diffusion du tourisme, en assurant progressivement le relais entre un tourisme strictement de masse, concentré et déconnecté des territoires, et un tourisme mieux réparti, plus spécialisé et plus intégré dans l'environnement local. Ce relais se traduit d'abord par le développement de destinations secondaires. Sur le plan de l'exploitation, il se traduit soit par le rôle de « bases » que peuvent tenir certains établissements – les touristes y dorment mais circulent de manière autonome en journée [ÉQUIPE MIT, 2011] – soit par l'organisation de circuits, ou par le biais d'excursions plus ou moins encadrées.

## ***Indicateurs***

La Tunisie et le Maroc sont dotés en ressources touristiques variées : villes, déserts, montagnes, sites culturels et naturels remarquables, sites archéologiques, etc. Pourtant, leur offre touristique reste majoritairement une offre balnéaire ou de tourisme de séjour (Marrakech par exemple) vouée au tourisme de masse, comme cela a été expliqué en première partie. La localisation des

flux touristiques est sans appel : en 2010, plus de 80% des touristes internationaux ayant fréquenté le Maghreb se sont rendus sur le littoral, ce taux s'étant élevé à 95% en Tunisie cette année-là<sup>106</sup>. Au Maroc, plus de 51% de la capacité litière est concentrée sur le littoral, et 30% à Marrakech [OBSERVATOIRE DU TOURISME, 2011]. Bien que le tourisme itinérant constitue une formule traditionnel et usitée, le tourisme marocain, comme le tourisme tunisien, est bien un tourisme fortement concentré (carte concentration).

Au Maroc comme en Tunisie, la concentration de l'offre touristique a des impacts sur l'environnement. Les millions de touristes qui se rendent au Maghreb chaque année accentuent les pressions anthropiques sur l'environnement. La fréquentation touristique accroît le volume de déchets, pèse sur la consommation des ressources et aggrave la congestion des systèmes de transport. Les infrastructures touristiques, quant à elles, participent à la dégradation des paysages et à l'artificialisation des territoires. Mais surtout, l'activité touristique contribue à mettre en péril les écosystèmes littoraux. Or, en raison de son histoire géologique et de son étalement sur trois continents, le bassin méditerranéen est une zone à la fois riche et unique sur le plan de la biodiversité<sup>107</sup>. Les habitats marins et littoraux sont nombreux qui jouent un rôle essentiel dans l'équilibre écologique de la région : dunes côtières, herbiers marins, zones humides, etc. La fréquentation touristique et certaines pratiques (bétonnage, rejets d'eaux usées non traitées, plaisance, etc.) y occasionnent des dégradations.

Par ailleurs, la polarisation de l'activité touristique et la prépondérance d'une offre consacrée au tourisme de masse limitent l'apport du tourisme au développement de ces pays. Ce modèle présente trois inconvénients majeurs. Premièrement, l'offre balnéaire, telle qu'elle est constituée dans l'espace maghrébin, n'engendre guère de recettes à destination de l'industrie locale<sup>108</sup> – c'est le phénomène de fuite des recettes touristiques. Deuxièmement, la littoralisation du tourisme entretient les inégalités de développement des territoires au détriment des arrière-pays, véritables « déserts touristiques » mal aménagés. Troisièmement, enfin, le tourisme balnéaire implique que plus de la moitié de l'activité touristique se situe entre juin et septembre. Cette forte saisonnalité est doublement préjudiciable : d'une part, le taux de remplissage annuel des hôtels est faible (43,5 % en 2006 pour la Tunisie), ce qui nuit à la rentabilité des investissements ; d'autre

---

<sup>106</sup> Dans les pays maghrébins, les délimitations officielles du littoral sont imprécises. Il s'agit généralement de bandes côtières s'étendant de quelques centaines de mètres à quelques kilomètres à l'intérieur des terres.

<sup>107</sup> La mer Méditerranée abrite 7,5% des animaux du monde marin et 18% de la flore marine de la planète, alors que sa superficie correspond à 0,7% de la surface mondiale des océans, et 28% des espèces marines présentes en Méditerranée sont absentes des autres mers du globe. Source : Chedly Rais, « Fréquentation touristique et biodiversité : bilan et impacts » [PNUE/Pamp/Plan Bleu, 2008]

<sup>108</sup> L'essentiel des dépenses engagées par un touriste pour un séjour à forfait dans les PSEM revient à des entreprises du Nord (le voyageur, l'assureur, le transporteur et l'hébergeur sont majoritairement des firmes européennes). Les recettes touristiques à destination de l'économie locale sont le fait d'emplois mal rémunérés, de taxes de séjour, de transports locaux et de la vente de souvenirs, c'est-à-dire une partie minoritaire du revenu total engendré par le séjour (en moyenne, 20 à 40% des recettes).

part, les nombreux travailleurs estivaux du secteur touristique connaissent une période d'inactivité de huit mois, durant laquelle ils doivent trouver un emploi dans un autre secteur pour subsister. Dans ces conditions, il est difficile pour le Maroc et la Tunisie de justifier l'adoption de politiques de qualification des emplois touristiques, pourtant nécessaires à l'accroissement de la productivité du secteur.

Le modèle de développement touristique fordiste mis en œuvre en Tunisie dans les dernières décennies, et dont les traits distinctifs s'observent largement dans le développement touristique marocain, correspond à une dynamique d'intégration touristique superficielle. Les flux touristiques européens se sont jusqu'alors peu diffusés sur le territoire maghrébin, les bénéfices de l'économie présentielle liée au tourisme ont été limités par les fuites touristiques et n'ont pas occasionné une redistribution régionale de la richesse, la saisonnalité n'a pas permis le renforcement et le développement du secteur au niveau local, et les problèmes environnementaux locaux ont été accentués, engendrant des coûts supplémentaires pour les pays récepteurs. Dans ces conditions, les politiques de régulation du secteur touristique, publiques comme privées, n'ont pas entraîné un raccordement des économies touristiques du Maghreb à celles de la rive Nord, ni, donc, d'intégration de ces économies.

En ce qui concerne la structuration du territoire touristique euromaghrébin, l'intégration en profondeur sous l'impulsion des firmes impliquerait donc une modification de leurs stratégies d'implantation, c'est-à-dire un passage des stratégies fordistes aux stratégies néo-fordistes de localisation. La diversification géographique des offres et la diffusion des flux peuvent être considérées comme les principaux indicateurs de cette intégration en profondeur. La troisième partie examinera, dans le cas du Maghreb, si les firmes touristiques néo-fordistes contribuent ou non à cet approfondissement de l'intégration.

## 1. 2. Intégration par les normes

Dans l'industrie comme dans les autres secteurs économiques, les normes ont pour but de garantir la standardisation et la sécurisation des produits et des modes de production. Elles jouent aujourd'hui un rôle structurel dans le fonctionnement du commerce international. Fondées sur des critères techniques, réglementaires et environnementaux, elles ont pour effet de simplifier les transactions internationales, d'améliorer la sécurité et la qualité des produits, de réduire les coûts de production et de rendre compatibles les systèmes commerciaux et productifs entre les pays

[UNECE, 1998]. Pour ces raisons, la normalisation constitue pour les pays en développement un puissant outil d'insertion dans les échanges mondiaux. Le secteur touristique, qui relève de l'économie des services, est lui aussi concerné par cette évolution. Face à l'insécurité qui caractérise l'environnement économique des pays du Sud, les firmes du Nord investissant dans ces pays sont tenues d'y développer des stratégies d'exploitation procédurières pour pouvoir assurer la qualité du service et des produits commercialisés. Dans ces stratégies locales, elles font usage des standards internationaux qui ont montré leur efficience et leur fonctionnalité, et dont elles maîtrisent la mise en place et la gestion. Dans le même temps, elles exigent de leurs partenaires locaux qu'ils se mettent à niveau et se normalisent à leur tour. De cette manière, elles contribuent à la diffusion de ces règles d'usage internationales dans les territoires d'implantation.

Le processus de normalisation de l'activité des firmes touristiques est mis en œuvre à différents niveaux, et porte, dans la majorité des cas, sur trois grandes thématiques opérationnelles : l'hygiène, la sécurité et l'environnement – ce que désigne le sigle HSE dans les modèles de gestion. Thomas Cook et le Club Méditerranée disposent d'un comité HSE, Accor d'un comité sur l'hygiène et la sécurité des conditions de travail (CHST) et d'une direction « développement durable » en charge de la politique d'achat, de qualité et des questions relatives à la technique. Au sein du groupe TUI Travel PC, c'est le comité de direction qui élabore les directives en matière de procédures et de contrôle. Le comité confie le soin aux équipes de gestion de les appliquer partout dans le monde<sup>109</sup>.

Le premier stade du processus de normalisation a lieu au sein de la firme. Les différents comités en charge des politiques HSE élaborent des normes, des procédures et des standards, ainsi que les moyens de contrôler leur juste application dans l'ensemble des activités de la firme. Il ne s'agit pas, à ce stade, d'une politique de standardisation à but publicitaire ou commercial, comme c'est le cas, au moins partiellement, dans les processus de certification (cf. infra). Les comités HSE ont bien pour mission d'édicter des règles et des normes d'exploitation destinées à réguler l'ensemble de la firme, dans une perspective de réduction des risques et d'accroissement de la performance, conformément aux objectifs de l'autorégulation décrits dans le chapitre 3. La première aire d'intervention des comités est la firme et ses filiales, suivant un objectif de régulation interne. La description des objectifs auquel s'attèle le comité HSE du groupe Thomas Cook donne une idée de l'ampleur de la tâche auxquelles font face les firmes touristiques en matière de normalisation. Les tâches du comité sont récapitulées dans le tableau 16.

---

<sup>109</sup> <http://www.tuitravelplc.com/investors-media/corporate-governance/policies-controls>

1.	Veiller à la supervision efficace, au développement et au maintien des normes et des procédures adéquates pour la gestion de l'hygiène, de la sécurité et des risques environnementaux liés à l'activité du groupe	
2.	Examiner et de mesurer la performance du groupe en matière de santé, de sécurité et d'environnement et d'examiner et de superviser l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie du groupe et ses principales politiques en matière de santé, de sécurité et d'environnement	
3.	Vérifier le respect par le groupe des lois et des règlements relatifs à la santé, à la sécurité et à l'environnement dans tous ses domaines d'activité, notamment en ce qui concerne :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La sécurité des clients de tous les stades du séjour</li> <li>- Les vols</li> <li>- Les transferts</li> <li>- L'hébergement</li> <li>- Les excursions vendues en forfait</li> <li>- La sécurité personnelle</li> <li>- La sécurité des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les transports</li> <li>- Les locaux des établissements</li> <li>- La sécurité</li> <li>- L'environnement</li> <li>- La pollution par les aéronefs et les véhicules</li> <li>- Les déchets</li> <li>- L'impact sur l'environnement des resorts</li> </ul>
4.	Examiner et d'apprécier les statistiques sur les incidents liés à la clientèle et aux employés, de surveiller l'évolution des performances et réviser les mesures prises par la direction pour renforcer les performances	
5.	Examiner et évaluer les progrès du groupe dans la mesure et la déclaration des émissions de carbone et des autres évaluations environnementales	
6.	Examiner et d'évaluer les progrès par rapport au gouvernement la stratégie du comité des affaires	
7.	Examiner l'efficacité des procédures et des contrôles visant à identifier et à gérer les risques et les opportunités liés à l'hygiène, à la sécurité et à l'environnement qui pourraient influencer sur la performance du groupe et sur sa réputation.	
8.	Donner des directives sur les principaux problèmes qui sont soulevés	
9.	Contrôler l'intégrité et l'efficacité des déclarations non financières du Groupe et de toutes les autres communications officielles relatives à la performance en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement, y compris le rapport annuel sur la durabilité.	

**Tableau 16 : Les tâches du comité HSE du groupe Thomas Cook (Source : Thomas Cook)**

Le processus de normalisation interne de Thomas Cook couvre l'ensemble des lieux et des domaines où la firme est impliquée au cours de son activité. L'importance accordée aux mesures d'évaluation et de contrôle montre toutefois que l'institution n'est pas normalisée, mais en voie permanente de normalisation. Le caractère évolutif de cette autorégulation est déterminé soit par des facteurs exogènes, comme les modifications des normes et règlements publics qu'il convient

d'internaliser, soit par des facteurs endogènes, comme l'insuffisance du niveau normatif dans certains domaines, ou le déploiement de stratégies de montée en gamme.

Le deuxième stade du processus de normalisation des firmes concerne l'entourage de la firme, c'est-à-dire l'ensemble de ses partenaires, ou plus exactement de ses cocontractants. En effet, la firme peut être considérée comme un réseau de contrats spécifiques, au sein duquel sont liés l'ensemble des partenaires (prestataires, fournisseurs) concourant au processus de production qu'elle encadre. Cette approche met l'accent sur la nature juridique et réglementaire des relations inter- et intra-firme, et incite à voir le contrat comme l'*instrumentum* des modes de diffusion de la régulation sous l'impulsion des maison-mères. Le tourisme mobilisant une grande variété et une grande diversité de ressources, tant humaines que matérielles, les firmes touristiques ont fait de la sélection des fournisseurs un procédé d'autorégulation d'autant plus efficace qu'il peut être facilement centralisé et concentrateur, notamment à l'échelle locale.

La centralisation de la sélection des partenaires est obtenue par l'édiction de normes et de critères, sociaux, environnementaux, sécuritaires et sanitaires, qui forment les politiques d'achat des groupes. À vocation exclusive, ces politiques exercent des pressions sur les fournisseurs désireux de travailler avec la firme, dans la mesure où les exigences normatives font dorénavant partie intégrante des contrats. Définies centralement au niveau du siège, les clauses contractuelles relatives à la politique d'achat trouvent leur effectivité sur le terrain. Le Club Méditerranée précise ainsi dans son rapport annuel 2012 que « *la politique Achats du Groupe déployée dans les bureaux de pays met au cœur de ses préoccupations la notion d'achats responsables, incluant le respect pour les fournisseurs des réglementations locales (douanes, lutte contre le travail dissimulé, respect des législations sur le travail...) et la protection de l'environnement. Ces principes de responsabilité sont rappelés dans la charte éthique, et font l'objet d'une clause contractuelle spécifique prise en compte dans tous les nouveaux contrats types* » [CLUB MEDITERRANEE, 2012].

Le caractère concentrateur des politiques d'achat s'observe sur le terrain, à travers le procédé du référencement des fournisseurs utilisé par les firmes, et par le fait que la direction des achats locale constitue l'unique interlocuteur auquel s'adressent les fournisseurs. Pour une firme, le référencement consiste à conclure un partenariat privilégié avec le fournisseur d'un produit ou d'un assortiment de produits, avec lequel peuvent se mettre en place des approvisionnements systématiques et réguliers. Les bénéfices du référencement sont doubles pour les firmes. D'une part, il leur permet de sécuriser l'approvisionnement, le fournisseur étant choisi notamment pour sa capacité à livrer en temps et en heure des volumes changeants. D'autre part, il est source d'économies d'échelle, puisque le référencement facilite la négociation des tarifs, et facilite la mise en place d'une relation automatisée, notamment par le biais des commandes informatisées.



Pour le fournisseur, être référencé par une firme multinationale présente l'avantage de s'assurer une production durable et d'améliorer son image et sa réputation sur le marché. Mais comme l'ensemble des fournisseurs, il est soumis à une sélection sur la base de critères, que le statut de fournisseur référencé incite à satisfaire non seulement lors de la réponse à l'appel d'offre, mais de manière continue, tout au long de la relation partenariale avec la firme. La politique d'Achats d'Accor est définie dans la charte Achats 21. Dans son rapport annuel, le groupe indique qu'il intègre « *le développement durable dans sa relation avec les fournisseurs, depuis la rédaction des appels d'offres, jusqu'à l'intégration de clauses spécifiques dans les contrats de référencement* ». Le rapport précise que « *les principaux pays disposant d'une direction Achats ont aujourd'hui mis en place des plans d'action adaptés aux enjeux locaux* ». À la fin de l'année 2011, plus de 1 200 fournisseurs référencés avaient signé la charte Achats 21 Accor, soit 45 % du total des fournisseurs. Le groupe s'engage dans le document, à ce qu'en 2015, 100 % des contrats d'achat respectent la charte Achats 21 [ACCOR, 2012].

Le processus d'alignement normatif entre les firmes et les fournisseurs a le contrat pour support. Des effets de convergence normative sont produits entre les cocontractants, sous l'impulsion de la firme dominante. Dans le cas du tourisme, la dynamique ne s'arrête pas aux fournisseurs, et se poursuit par l'intermédiaire d'un effet d'entraînement. Il est difficile de mesurer la portée de la normalisation au-delà des petits fournisseurs, notamment dans les pays en développement, car cela impliquerait de remonter la filière des fournisseurs des fournisseurs, puis des fournisseurs de ces derniers, et ainsi de suite. Dans le contexte de la mondialisation, une telle traçabilité serait difficile à établir. En revanche, les relations contractuelles des firmes ne les lient pas seulement aux fournisseurs de produits finis, comme les produits alimentaires, les produits ménagers, etc., mais aussi les fournisseurs de services touristiques, impliquant eux-mêmes une multitude d'approvisionnements. C'est le cas des unités hôtelières et des réceptifs qui organisent des circuits et des excursions. Ces acteurs établissent des partenariats avec les tour-opérateurs, qui sont fondés, eux aussi, sur des contrats de collaboration. Or la sélection de ces prestataires de service fait également l'objet d'une sélection de la part des firmes néo-fordistes du tour-operating.

Le tableau 17 présente les critères de sélection des partenaires retenus par le groupe TUI Travel. C'est à partir de cette liste que le premier groupe touristique mondial choisit les prestataires de service locaux avec lesquels il s'associe dans les pays où il s'implante (hôteliers, réceptifs, transporteurs). Promouvant le respect des bonnes pratiques environnementales dans différents domaines (énergie, eau, déchets, économat, etc.), cette procédure sélective exerce une pression normative sur les prestataires, qui sont tenus, pour pouvoir contractualiser avec le principal pourvoyeur de touristes européens, d'élever leurs standards à un niveau qui satisfasse les exigences affichées.

1. Traitement des eaux usées	10. Utilisation de produits ménagers biodégradables
2. Conservation de l'eau	11. Protection contre le bruit
3. Approvisionnement en eau	12. Utilisation de pesticides
4. Gestion du contrôle des déchets	13. Qualité des eaux de baignade
5. Mesures d'efficacité énergétique	14. Protection animale
6. Régularité des contrôles d'hygiène	15. Communication environnementale
7. Organisation environnementale	16. Certification environnementale
8. Régularité du contrôle des consommations	17. Informations additionnelles
9. Politique d'achat pro-environnemental	

**Tableau 17 : Liste des critères environnementaux de TUI pour l'évaluation et le contrôle des hôtels et des clubs partenaires (Source : Horner et Swarbrooke, 2009)**

Comme le montre le tableau, les critères de sélection font grand cas des fournitures qui sont utilisées dans les établissements partenaires. Aussi bien dans le domaine des politiques d'achat que dans ceux de l'hygiène (produits ménagers) et de la sécurité sanitaire (eau, pesticide), les prestataires de service des firmes doivent s'engager à tenir compte de nombreuses contraintes normatives. Compte tenu du nombre de fournisseurs auquel ils doivent faire appel dans la production du service (plusieurs dizaines pour un hôtel), on peut émettre l'hypothèse que l'exigence normative originelle imposée par le contrat du tour-opérateur se diffuse dans l'ensemble du réseau de fournisseurs des prestataires, à travers des ramifications profondément inscrites dans les territoires locaux. Par un phénomène de catalyse, il résulterait de la politique de régulation des firmes une dynamique d'intégration normative qui se prolongerait bien au-delà du réseau de contrats de la firme.

### ***Indicateurs***

L'intégration par les normes se mesure à travers l'effectivité des politiques d'autorégulation articulées autour de cette question. L'effectivité se produit en premier lieu en amont, dans l'établissement des partenariats avec les prestataires locaux. Cela implique d'observer la manière dont s'organisent le processus de sélection des partenaires, ainsi que les procédures de contrôle et de référencement. Dans la mesure du possible, le prolongement de l'impératif normatif dans les

relations de ces partenaires avec leurs propres prestataires constitue également un indice de vérification de l'application de ces stratégies de régulation. Par ailleurs, l'effectivité se mesure également en aval, c'est-à-dire dans l'application concrète des mesures de rétorsion vis-à-vis des partenaires inadaptés : ruptures de contrats, changements de prestataires, pénalités financières, etc. Aussi bien en ce qui concerne la sélection que le contrôle des prestations, c'est donc dans le niveau d'exigence, plus ou moins scrupuleux, des firmes que s'observe l'effectivité de l'autorégulation normative qu'elle prétendent mettre en place dans les pays où l'environnement réglementaire n'assure pas les conditions sécuritaires, sanitaires et qualitatives nécessaires.

### *1. 3. La formalisation (intégration par le travail)*

À l'échelle multilatérale, la régulation internationale du travail est conçue comme un processus normatif. L'Organisation internationale du travail est l'institution multilatérale en charge de cette question. En 1998, dans une « Déclaration sur les principes et droits fondamentaux du travail », elle a édicté quatre normes fondamentales devant être prises en compte dans la régulation du travail : l'interdiction du travail forcé, la liberté d'association et le droit à la négociation collective, l'élimination de l'exploitation des enfants, et la non-discrimination dans l'emploi. Un an plus tard, Secrétaire général de l'OIT Juan Somavia a formulé pour la première fois l'expression « travail décent ». Depuis, l'expression a été intégrée par l'OIT en tant que cadre conceptuel permettant de définir les conditions de travail et d'emplois dignes. La formule a recueilli une vaste audience dans les autres organisations multilatérales, à tel point que la promotion du travail décent est devenu en 2008 l'un des « Objectifs du millénaire pour le développement ». Entre-temps, le concept avait été précisé, puisqu'il avait été établi que le travail décent reposait sur quatre piliers : l'accès à un emploi productif décent, le respect des droits au travail, en particulier des droits fondamentaux des travailleurs, l'accès à une protection sociale et le dialogue social.

Le concept de travail décent recouvre une multitude de normes et de pratiques liées à l'emploi, dont le taux de mise en œuvre est observable à l'échelle d'un pays. Reconnu et adopté par les Nations Unies, il définit, dans le domaine du travail, des normes universelles à vocation régulatrice. Les objectifs de convergence normative et réglementaire, associé à celui de développement, sont implicitement défendus par les organisations multilatérales en charge de le promouvoir. Rémi Bazillier distingue entre trois modèles économiques décrivant le niveau d'intégration du concept dans le système politico-économique d'un pays : le modèle « classique »,

qui réunit les pays industrialisés, où la proportion de travail salarié est forte (entre 75 et 90%) notamment dans les services et l'industrie ; le modèle « en transition », où la proportion de travail salarié est forte (de 7 à 90%) mais où les normes sociales demeurent insuffisantes ou inadaptées (comme dans les anciens pays soviétiques par exemple) ; le modèle « en développement », qui correspond aux pays où le travail informel est prédominant [BAZILLIER, 2011]. Ces différents modèles, qui rendent compte des inégalités de développement social entre les pays, font voir la double dynamique de convergence qui s'observe en la matière : une dynamique de formalisation (le taux d'emploi salarié) et une dynamique de régulation du travail (les normes). Étroitement liées, ces deux dynamiques sont toutefois indépendantes, dans la mesure où le travail informel fait lui aussi l'objet de politiques de régulation [AVIRGAN *ET AL.*, 2005].

Les accords régionaux se sont progressivement saisis de la question de la régulation du travail. L'Aléna comporte un volet spécifique relatif aux questions de travail, intitulé ANACT (Accord Nord-Américain de Coopération dans le Domaine du Travail). Le Mercosur a également un établi en 1998 accord social sur le travail, qui évoque les droits individuels et les droits collectifs. L'outil le mieux défini pour favoriser la régulation du travail dans les espaces en voie d'intégration est celui de la « clause sociale », qui apparaît progressivement dans la plupart des accords de coopération économique régionaux. Bien que l'inscription de cette clause soit contestée par certains acteurs, qui voient en elle une mesure protectionniste des pays développés, le consensus se porte plutôt sur le rôle qu'elle peut jouer dans la promotion du développement durable, du moins dans sa dimension sociale [BAZILLIER, 2011]. Les critères qui définissent la régulation du travail constituent en tout état de cause un indicateur pertinent du niveau d'intégration de deux pays ou d'un groupe de pays.

Les entreprises opérant dans les pays associés sont parmi les acteurs les plus concernés par cette pression réglementaire, qui émane de la sphère publique, et qui les conduit à déployer leurs stratégies d'autorégulation au-delà des frontières de leur pays d'origine. Cela consiste pour l'essentiel dans la mise en œuvre de politiques de RSE<sup>110</sup> partout où elles s'implantent : lutte contre les discriminations (femmes, handicapés, jeunes) et lutte contre le travail des enfants, mais aussi amélioration des conditions de travail (liberté de syndicalisation, appui à la formation, etc.). C'est en tout cas les politiques affichées par les firmes étudiées ici, dont les plans d'action et les résultats figurent dans les rapports annuels publiés chaque année.

La distinction économie formelle/informelle fournit un cadre d'observation des enjeux de la régulation du travail. La formalisation de l'économie est le passage d'une économie informelle à

---

<sup>110</sup> Les termes « Responsabilité sociale des entreprises » font référence à toutes les actions volontaires des entreprises, allant au-delà des obligations légales dans les domaines de l'environnement et du social.

une économie formelle<sup>111</sup>. La définition de l'économie informelle est imprécise, car elle repose sur plusieurs variables. Premièrement, il est nécessaire de distinguer entre l'économie informelle illégale (trafic de drogue et de migrants) et l'économie informelle qui échappe à la législation du travail en vigueur dans le pays où elle a lieu. La typologie des emplois informels dépend de plusieurs variables. Certaines variables concernent l'institution à laquelle l'emploi est rattaché (existence juridique, déclaration, respect de la législation, acquittements d'impôts, etc.), d'autres concernent les caractéristiques de l'emploi (statut, branche d'activité, etc.). L'emploi informel correspond ainsi à une multitude de situations : emploi dans une entreprise informelle, emploi itinérant non rattaché à une entreprise (vendeurs de rue), emploi dans une entreprise qui ne déclare qu'une partie de sa main d'œuvre, emploi secondaire non déclaré [IBOURK, 2012].

Au début des années 2000, l'organisation non gouvernementale WIEGO (Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing) a cherché à élargir, aux côtés de l'OIT, la définition de « l'économie informelle ». Le groupe de travail a cherché à intégrer dans la définition l'ensemble des pratiques de l'informalité, c'est-à-dire aussi bien dans le domaine de l'emploi que dans celui des relations commerciales, dans les pays développés comme dans les pays en transition et les pays en développement. L'objectif ciblé était de réussir à rendre compte des dynamiques complexes de la contractualisation dans l'économie mondialisée, notamment en ce qui concerne les dispositions liées au travail dans les pays en développement. S'agissant des entreprises, le groupe a étendu la définition de l'informalité, en choisissant de considérer comme informelles non seulement les entreprises qui ne sont pas soumises à une réglementation, mais les relations de travail qui ne sont pas soumises à une réglementation. Cette nouvelle définition, en plus de prendre en compte les caractéristiques des entreprises, est donc centrée sur la nature légale de l'emploi. Dès lors, toutes sortes d'emploi font partie de l'économie informelle : les emplois sans contrat formel (c'est-à-dire couverts par la législation en vigueur), sans avantages sociaux ou sans protection sociale, aussi bien dans les entreprises formelles que dans les entreprises informelles [AVIRGAN ET AL., 2005].

Les instances multilatérales encouragent la formalisation de l'économie car elle est indispensable à la structuration, à la régulation et au développement des secteurs économiques, et qu'elle permet d'intégrer la création de richesse dans la politique économique nationale et dans les recettes du

---

<sup>111</sup> En macro-économie, quatre théories proposent d'expliquer les causes de l'informalité dans les pays en développement. La première est la *théorie du manque de croissance*, qui postule que la croissance favorise automatiquement la création d'emplois formels. La deuxième théorie est celle de la *croissance sans emploi*, qui postule que seule une croissance supérieure à la croissance du taux de productivité qui la sous-tend est en mesure d'absorber les travailleurs dans l'économie formelle. La troisième théorie est la *croissance par le bas*, qui postule que les petites entreprises informelles, non soumises aux contraintes de la réglementation, se développent mieux que les grandes entreprises formelles. Enfin, la quatrième théorie, dite du *changement structurel*, postule que l'économie informelle est la période d'ajustement durant laquelle les secteurs émergents n'ont pas encore absorbé les travailleurs et où le déclin des secteurs traditionnels reverse des travailleurs dans l'informalité. [Chen et al., 1999].

budget de l'État (fiscalisation des travailleurs et des entreprises, structuration du marché du travail, comptabilisation, etc.). Dans le secteur du tourisme par exemple, la formalisation marque la consécration du secteur touristique en tant que spécialisation et permet de consolider les acquis du développement touristique et justifie des politiques de développement sectoriel (financement des services publics et des institutions dédiés au tourisme, création de centres de formation, coopération internationale, etc.). En fonction du régime de gouvernance auquel elles sont soumises, les firmes touristiques multinationales contribuent à cette consolidation par l'impôt sur les entreprises dont elles s'acquittent auprès des États.

Mais du fait de leur stratégie d'autorégulation, elles exercent une action plus influente sur la formalisation. Créées et formées dans des pays développés, elles ont fondé leur modèle d'exploitation sur les exigences d'économies formelles et concurrentielles (transparence de la comptabilité, imposition, affichage de la santé financière, réglementation de l'emploi et des contrats, comptes rendus aux actionnaires, etc.). Une telle organisation ne pouvant se limiter dans l'espace, elles doivent l'appliquer à l'échelle globale, c'est-à-dire dans chacune de leurs filiales et implantations. Autrement dit, elles sont tenues d'« exporter » leurs pratiques formelles dans les pays où elles n'ont pas cours – pratique d'autorégulation d'autant plus bénéfique pour elles qu'elle les protège des pressions réglementaires et médiatiques. On peut émettre l'hypothèse qu'elles contribuent de la sorte à formaliser l'environnement économique où elles s'insèrent, notamment à travers la structuration des partenariats avec les prestataires locaux (relations commerciales) et à travers l'emploi (relations de travail). Dans les deux cas, cette formalisation passe par la voie de la contractualisation.

### ***Indicateurs***

Dans une publication datant de 2003, intitulée « La mesure du travail décent », l'Organisation internationale du travail a établi une liste d'indicateurs permettant d'évaluer le caractère « décent » du travail dans l'ensemble de ses dimensions – ces dimensions étant l'accès au plein emploi productif, les droits du travail, la protection sociale et la promotion du dialogue social [BIT, 2003]. Dans le cadre de sa démarche méthodologique, le groupe de travail en charge du rapport a compilé les différents critères et indicateurs retenus par d'autres formations travaillant sur le sujet, au sein du BIT et de l'Union européenne, ainsi que ceux définis par les Objectifs du Millénaire pour le Développement. La liste complète des indicateurs apparaît en annexe de ce travail [Annexe 3]. Le BIT ayant cherché en premier lieu à définir des statistiques utiles à évaluer la qualité du travail, les indicateurs sont pour l'essentiel des indicateurs macro-économiques,

difficilement exploitables dans le cadre d'une étude effectuée à l'échelle micro-économique, à partir d'un corpus de quatre firmes.

Néanmoins, ces indicateurs fournissent quelques indices sur les données et sur les informations permettant d'évaluer si une firme contribue ou non à l'amélioration des conditions de travail dans les pays en développement où elle opère. C'est notamment dans la section « possibilités d'emploi », qui se propose de mesurer l'accès à l'emploi, que résident les indicateurs les plus qualitatifs, comme le pourcentage de femmes et de jeunes insérés professionnellement, ou le nombre d'employés ayant bénéficié d'une formation professionnelle.

Concernant le travail des femmes et le travail des jeunes, les rapports annuels des firmes étudiées dans cette thèse fournissent des données quantitatives à partir desquelles mesurer leur contribution à la dynamique de modernisation de l'emploi – dont ces deux indicateurs sont l'indice. Il en est de même pour l'indicateur de la formation, dans la mesure où chaque firme étudiée ici met en place des programmes de formation initiale et de formation continue pour son personnel [Encadré 4].

« Accor entretient cette réputation avec un portefeuille de plus de 150 formations, un réseau de 17 Académies dans le monde et par des méthodes d'apprentissage innovantes. La mission des Académies est d'assurer l'évolution et le développement professionnel des collaborateurs par l'acquisition de compétences. Ses trois ambitions pédagogiques fondamentales sont :

- faire en sorte que tous ses programmes, quel que soit le sujet, soient en lien avec la culture, le mode de fonctionnement et les principes de management de Accor ;
- être en permanence aux côtés des marques du Groupe, par la conception, la production et l'animation de toutes les formations spécifiques à celles-ci ;
- être à l'écoute de la société, en offrant des outils pédagogiques innovants et en phase avec les évolutions du marché, à l'instar de la formation "e-learning" ».

**Encadré 4 : La politique de formation d'Accor (Source Accor)**

Les chiffres qui apparaissent dans les tableaux 18 et 19, qui indiquent que les firmes concentrent leurs efforts de formation surtout dans les pays en développement, montrent qu'elles contribuent, à leur échelle, à l'accroissement du niveau de développement dans les pays où elles s'implantent. Cette contribution est difficile à mesurer à l'échelle d'un pays, car elle impliquerait un examen exhaustif des statistiques de chaque groupe qui y exerce une activité. Dans ces conditions, il est seulement possible d'affirmer que les firmes s'inscrivent dans cette dimension macro-économique de la dynamique d'intégration par le travail.

	2010		2011		2012	
	Stagiaires	Heures de formation	Stagiaires	Heures de formation	Stagiaires	Heures de formation
Europe-Afrique	8588	128970	10247	140513	11986	291318
AM Nord	11149	84317	10883	81000	7284	103953
Asie	4328	24250	5029	29979	4231	36493
AM Latine	2631	12309	2304	13231	2586	17276
<b>Total</b>	<b>26696</b>	<b>249846</b>	<b>28463</b>	<b>264723</b>	<b>26037</b>	<b>449040</b>
source : rapport annuel 2012						

**Tableau 18 : La formation au Club Méditerranée, en nombre de bénéficiaires**

	Nombre de jours de formation	Nombre de salariés ayant reçu au moins une formation	Nombre d'encadrants ayant reçu au moins une formation
France	32 246	10 314	3 310
Europe	49 218	21 579	4 128
AM Nord	12 747	6 130	1 539
AM Latine	37 961	11 502	1 425
Autres pays	302 920	94 412	21 164
<b>Total 2011</b>	<b>435 092</b>	<b>143 937</b>	<b>31 566</b>
<b>Total 2010</b>	<b>341 304</b>	<b>110 183</b>	<b>24 603</b>

**Tableau 19 : la formation au sein du groupe Accor**

En raison notamment du manque de données ces indicateurs quantitatifs de l'intégration par le travail ne seront pas utilisés, quand bien même ils comportent une dimension qualitative qui serait propice à une observation sur le terrain – les fondations Accor et Club Méditerranée dédient par exemple des programmes à l'insertion professionnelle des femmes dans les zones rurales, ou à la lutte contre le travail des enfants. Ces actions sont trop ponctuelles, trop restreintes géographiquement (même si les programmes se multiplient chaque année) et pas assez systématiques pour produire une régulation structurante et intégrante. Si l'on s'appuie sur la définition de l'économie informelle soutenue par le WIEGO, il apparaît qu'en matière d'intégration par le travail, c'est la dynamique de formalisation de l'emploi qui présente le plus un caractère systémique. Les relations contractuelles que les firmes établissent avec leurs employés dans les pays en développement produisent une régulation structurelle, car ces contrats sont



porteurs de règles et de normes de travail, comme les modes de rémunération, les conventions sociales, les sécurités sociales, les avantages sociaux, etc. Le lien contractuel qui unit les firmes et les employés a nécessairement des impacts sociaux dans des pays où l'économie informelle demeure importante. On peut donc faire l'hypothèse que la formalisation de l'emploi impulsée par les firmes produit une régulation sociale qui s'inscrit dans une dynamique plus large d'intégration par le travail. Dès lors, les indicateurs de la formalisation peuvent être considérés comme qualitatifs, dans la mesure où c'est la nature des contrats, leur contenu, leur systématisation et leur influence géographique qui détermine le potentiel régulateur des emplois pourvus par les firmes dans les pays en développement.

#### *1. 4. La diffusion de l'innovation par les transferts de compétences et de technologies*

L'évolution vers le néo-fordisme a une incidence sur les besoins industriels en qualification de la main d'œuvre. Comme l'explique Jean-Eric Aubert, il existe une relation directe entre les besoins en apprentissage et les différentes phases de l'industrialisation. Dans la phase pré-fordiste, les besoins industriels exigeaient des travailleurs une alphabétisation basique. Dans la période fordiste, des compétences professionnelles de niveau moyen leur étaient demandées. Dans la phase post-fordiste, l'industrie a un besoin d'une part importante de la population accédant à l'enseignement supérieur, le reste de la population devant au moins avoir une alphabétisation fonctionnelle [AUBERT, 2004]. À l'échelle des multinationales, la phase néo-fordiste inscrit le tourisme dans la dynamique de la division cognitive des processus productifs (DCPP) décrite par El Mouhoub Mouhoud, selon qui « *les firmes multinationales sont tenues dorénavant de segmenter les processus de production en fonction de la nature des savoirs requis, dans une perspective d'efficacité dynamique* » [MOUHOUD, 1993]. Alors qu'à l'époque du tourisme fordiste, les choix de localisation se fondaient essentiellement sur les avantages comparatifs liés au coût du travail ou des autres facteurs de production des pays d'accueil, dans une perspective de rendement quantitatif, à l'époque néo-fordiste, ils sont également conditionnés par la disponibilité en main d'œuvre qualifiée des pays récepteurs, dans une perspective qualitative.

Mondher Salhi distingue entre « la firme touristique-facteurs » et la « firme touristique-compétences ». Cette distinction présente un parallèle évident avec celle qui différencie les firmes fordistes des firmes néo-fordistes. La firme touristique-facteurs est définie comme celle qui

« privilégie l'efficacité physique (maximisation du rendement) afin d'optimiser la combinaison des facteurs, [ce qui la] conduit à rechercher la standardisation des prestations touristiques rendues ». La firme touristique-compétences, quant à elle, est celle qui « recherche surtout l'efficacité qualitative (innovation et qualité) ». Dès lors, la firme touristique-compétences, assimilable à la firme néo-fordiste, ne se définit plus seulement « en référence aux techniques de production envisagées, mais aussi en fonction des blocs de savoir qu'elles maîtrisent » [SAHLI, 1997 :176].

Lorsqu'elles développent une activité à l'étranger, les firmes touristiques sont impliquées au moins par la commercialisation de son enseigne et de sa marque, en fonction du mode d'implantation qu'elles ont privilégié. La préservation de cet avantage concurrentiel les oblige à exercer un contrôle minimal sur la gestion des établissements engageant sa réputation, afin de maintenir un niveau de qualité de l'offre suffisant. Cela les oblige à maîtriser deux types de ressources : les compétences humaines et les technologies permettant d'améliorer l'efficacité et la qualité des produits. Ces deux objectifs sont liés par le fait que la maîtrise des technologies implique non seulement une activité de recherche et développement, mais des compétences humaines en capacité de les utiliser. Pour cette raison, le secteur du tourisme est particulièrement concerné par les enjeux de la maîtrise des agents humains, comme facteur d'accroissement de la qualité [ANDERSON ET COUGHLAN, 1987 ; CASSON, 1987].

Dans les pays en développement, les firmes touristiques se heurtent à ce problème de maîtrise des compétences. Alors qu'elles ont développé dans les pays-mères des modèles d'exploitation qui fondent leur compétitivité, l'environnement institutionnel des pays où elles s'implantent n'est pas nécessairement en mesure de fournir les ressources dont elles ont besoin pour reproduire localement ce modèle. C'est notamment le cas pour ce qui concerne la disponibilité en main d'œuvre qualifiée, dans le management comme dans de nombreuses fonctions du service touristique (métier de service, maîtrise des langues et des techniques, etc.). L'hypothèse la plus souvent avancée sur la manière dont elles résolvent ce problème d'incertitude institutionnelle est qu'elles procèdent à des transferts de leurs avantages compétitifs dans ces pays, par le biais de transferts de compétences et de technologies [SAHLI, 1997].

### ***Transferts de technologie et transferts de compétences***

L'innovation industrielle se définit comme « tout changement introduit dans l'économie par un agent quelconque et qui se traduit par une utilisation plus efficace des ressources » [COUPPEY-

SOUBEYRAN, 2007 :719]. Elle est marquée par la centralisation de la production des connaissances scientifiques et techniques, c'est-à-dire par le fait que l'essentiel des activités de recherche et développement des firmes multinationales est effectué dans les pays d'origine [MICHALET, 1976]. Dans cette perspective, la production de l'innovation se révèle logiquement localisée dans les pays industrialisés, où les multinationales les plus puissantes sont établies. La diffusion de l'innovation, depuis ces pays vers les pays en développement, a été théorisée par Raymond Vernon, qui a formulé en 1966 [VERNON, 1966]. Selon l'économiste, le développement et la mise en place de nouveaux produits tend à se produire dans les pays abondants en capital, à hauts revenus, soutenu par la demande domestique pour des produits intensifs en technologie et la disponibilité en main d'œuvre qualifiée pour les développer et les produire. La standardisation accrue du produit, l'imitation par les producteurs étrangers et l'émergence de la demande étrangère conduit à un transfert de la production depuis le pays innovateur vers les pays à moyen revenu puis vers les pays à bas revenus [COUPPEY-SOUBEYRAN, Ibid.].

La diffusion de l'innovation a pour support le transfert de technologie. Dans l'industrie, un transfert de technologie consiste à vendre, par contrat, à un acquéreur, les droits d'utilisation d'une technique, d'un procédé, d'un produit dont on est propriétaire, ainsi que le savoir-faire nécessaire à sa production industrielle. Le propriétaire de la technologie reste donc propriétaire, et l'acquéreur est contractuellement limité à un marché (limites géographiques, type de clientèle, volumes, par exemple) et soumis à des contraintes de diffusion (l'acquéreur ne peut pas lui-même transférer la technologie). Pour Charles Albert Michalet, cette conception des transferts correspond à ce qu'il nomme la « circulation externe de technologie », qui désigne « *la sortie hors de l'espace de la firme d'une information scientifique et technique vers les économies d'accueil* » [MICHALET, 1976]. Il lui oppose cependant la notion de « circulation interne de technologie », afin de souligner que « *le transfert international de technologie est en réalité largement interne à l'espace des firmes. Les flux de technologie relient la maison mère — centre de la production des connaissances — aux filiales* » [Ibid.]. Il s'agit dès lors de transferts internalisés.

Cette distinction est utile pour appréhender la diffusion de l'innovation dans le tourisme, car dans ce secteur, les transferts de technologie correspondent le plus souvent à des dynamiques de circulation interne, le transfert de technologie est largement interne à l'espace des firmes [MICHALET, 1976]. Les firmes touristiques ne procèdent pas à des ventes de produits ou de techniques (circulation externe) mais en revanche, elles transfèrent généralement partout où elles s'implantent les innovations qu'elles maîtrisent dans les pays d'origine (circulation interne). C'est le cas par exemple des opérations de labellisation des établissements dans les pays en développement, que l'on peut considérer comme l'un des principaux transferts technologiques effectués par les firmes touristiques. Comme le souligne Jean-Eric Aubert, « *le concept*

*d'innovation englobe aussi bien les "innovations technologiques", c'est-à-dire la diffusion de nouveaux produits et services de nature technologique dans l'économie, que les formes non technologiques d'innovation, comme l'innovation organisationnelle par exemple* » [AUBERT, 2004]. Les labellisations touristiques procèdent d'une démarche organisationnelle visant, sur la base d'outils de gestion de la performance sophistiqués, à améliorer l'efficience socio-environnementale des unités concernées. Elles sont d'abord menées dans les pays-mères, avant d'être réitérées à l'étranger lorsque le processus organisationnel est maîtrisé. Le véritable enjeu du transfert des labels est humain. Il repose sur la capacité des firmes à se procurer la main d'œuvre qui soit apte à utiliser ces outils dont elles ont ailleurs acquis la maîtrise et dont elles font un avantage concurrentiel.

La qualification des ressources humaines étant également un facteur indispensable de la qualité de service, et les transferts de technologie requérant avant tout des compétences humaines, on peut faire l'hypothèse que les transferts d'avantage concurrentiel dans les pays en développement reposent en grande partie sur la capacité des firmes à maîtriser les agents humains en charge de l'exploitation et de la gestion des établissements. Cette hypothèse confirme le paradoxe auquel se confrontent les firmes néo-fordistes, qui sont soumises en matière de compétences humaines, à deux logiques de localisation : une logique de minimisation des coûts et une logique de maîtrise des blocs de savoir. Les transferts de compétences et de technologie s'inscrivent dans les logiques d'internalisation des firmes.

Comme l'expliquent Régis Coeurderoy et Michel Gheltman : « *La théorie économique montre que la nature de la firme est de permettre le développement de transactions que le système de marché ne pourrait assurer et de garantir les investissements spécifiques à ces transactions. Par là-même, plus la firme qui décide de s'implanter à l'étranger dispose de ressources internes et d'une expérience antérieure dans ce type d'opération, plus elle est à même de proposer une solution d'internalisation efficiente* » [COEURDEROY ET GHERTMAN, 1997]. Appliquée au cas de la formation professionnelle, cette théorie signifie que dans les marchés des pays en développement qui ne peuvent pas *assurer* aux firmes la disponibilité en main d'œuvre qualifiée, celles-ci *garantissent* cette disponibilité en ayant recours à l'internalisation de la formation. Cette stratégie d'autorégulation est effectivement déployée par les firmes touristiques européennes opérant au Maghreb<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> *Infra*, Partie 3.

## *Indicateurs*

Dans la mesure où ils portent sur des agents humains, les transferts de compétences et les transferts de technologie qui les accompagnent, bien qu'ils correspondent à une circulation interne, occasionnent bien « *une sortie hors de l'espace de la firme d'une information scientifique et technique vers les économies d'accueil* » [MICHALET, 1976]. En effet, l'apprentissage organisé par les firmes a pour but d'améliorer les compétences, la qualification et la productivité des employés en fonction des standards de formation qui convient à leur modèle opérationnel, mais il n'en demeure pas moins que ces employés conservent ces compétences apprises une fois leurs contrats de collaboration terminés. Dans le domaine de la gestion hôtelière, il est ainsi admis que les transferts de compétences des firmes du Nord contribuent à la diffusion de pratiques modernes dans les pays en développement : conseil en matière de management hôtelier, de gestion de la qualité et de gestion financière ; appui à la conception et à la commercialisation du produit ; soutien en matière d'organisation industrielle et de négociation face aux tour-opérateurs [ABDELLAOUI, 2007]. Ce sont les agents humains qui travaillent pour les firmes ou en coopération avec elles (par exemple dans le cas des coentreprises), qui matérialisent l'externalisation du transfert vers l'économie locale. C'est en cela que la contribution des firmes touristiques à la formation initiale et continue de ses employés, même si elle est internalisée, suscite un effet d'intégration par la diffusion, dans l'économie d'accueil, des compétences et des techniques dont elles font usage au Nord. Les transferts qu'elles effectuent occasionnent une convergence des qualifications à tous les niveaux, c'est-à-dire aussi bien auprès du personnel faiblement et moyennement qualifié (front office) que du personnel hautement qualifié (back office).

### 1. 5. Les effets induits

Les firmes contribuent à l'édification et à la structuration des filières touristiques des pays où elles développent des activités. L'exploitation d'un territoire par des chaînes hôtelières et des voyagistes de renom entraîne tout d'abord une conséquence intangible sur la structuration de l'offre : l'établissement de ces firmes provoque généralement l'arrivée de ses concurrents, par un effet d'émulation. Étant donnée la compétition à laquelle se livrent les grands groupes mondiaux, il est extrêmement préjudiciable pour l'un d'entre eux de ne pas être présent là où ses rivaux se

trouvent, et de ne pas y proposer une offre au moins équivalente, et au mieux différenciée (c'est notamment le cas pour les excursions, un tour-opérateur étant tenu de présenter à ses clients un catalogue aussi attractif que celui de ses concurrents). Cet enjeu de *facing*<sup>113</sup> produit un effet catalyseur sur les territoires, leur attractivité étant renforcée aussi bien auprès des opérateurs touristiques qu'auprès de leurs partenaires et de leurs fournisseurs (tour-opérateurs, compagnies aériennes, compagnies de croisières). La dynamique déborde parfois le secteur du tourisme, appelant des investisseurs non touristiques rassurés par la présence des grandes marques. Au Maroc, la création d'un village Club Méditerranée à Agadir suite au tremblement de terre de 1960 a joué un rôle de catalyseur dans le développement ultérieur de la région, la présence du Club Méditerranée ayant servi d'« indicateur de qualité et de sécurité » [LANTER ET WEIL, 2010] aux investisseurs suiveurs : « *la construction du Club Méditerranée [qui donna] le coup d'envoi à la future station balnéaire que sera Agadir et au nouveau concept d'hébergement du village-vacance* » [BAILLARD, 2007 : 423].

Cet effet d'émulation s'accompagne d'un effet d'entraînement sur l'ensemble de la filière touristique. L'effet d'entraînement, ou effet multiplicateur, postule que les achats de biens et de services à une entreprise entraînent d'autres achats à d'autres entreprises, et ainsi de suite. Concrètement, il se traduit par un accroissement de la production connexe au tourisme (agro-alimentaire, textile, etc.) et par une augmentation du nombre d'emplois – un emploi direct entraînerait la création de un à trois emplois indirects ou induits selon les pays. La portée de l'effet d'entraînement dépend essentiellement de l'offre locale en fournisseurs et en prestataires de services, et de la variété des connexions intersectorielles qui peuvent s'établir.

Compte tenu des flux de touristes massifs que les firmes multinationales sont en mesure de drainer sur un territoire, l'implantation des grands groupes est propice à la constitution, au niveau local, d'une chaîne de valeur étoffée. Plusieurs arguments expliquent en quoi leur présence favorise le développement d'une offre locale de services. Premièrement, les stratégies des firmes les conduisent à externaliser une part grandissante des activités secondaires, afin de pouvoir concentrer leurs investissements sur leur activité principale et de réaliser des économies [IOANNIDES, 1998 ; BATTAT ET AL., 1996]. L'externalisation par les hôtels des services de blanchisserie illustre cette tendance. Recourir à un prestataire extérieur coûte moins cher à un hôtelier que d'internaliser son service de blanchisserie, pour deux raisons : d'une part, le prestataire a plusieurs clients, ce qui lui permet de faire des économies d'échelle et donc de réduire ses tarifs ; d'autre part, l'hôtelier n'a pas à assumer les variations dans l'intensité de

---

<sup>113</sup> Le *facing* du stock est le fait que les destinations qui apparaissent dans le catalogue des grands distributeurs, compte tenu de leur force de marketing, de communication et de contrôle de l'image, participent de la notoriété d'une destination. Cette notoriété a un double sens, puisque les groupes touristiques ne distribuant pas une destination notable portent atteinte à leur image de marque. [Targy et Marty, 2001].

l'activité, notamment en matière d'emploi (il évite de devoir financer des salariés inactifs en période de basse activité). La deuxième raison est que le produit touristique, même sous sa forme la plus inclusive, comme dans le cas des voyages à forfait, se révèle toujours décomposable. Un ensemble fournitures et de prestations demeure, au moins pour des raisons de coût, achetés localement par les firmes. L'importance de l'approvisionnement local est fonction de la disponibilité en ressources, mais aussi de la nature des ressources recherchées. Par exemple, si un fruit ou une plante endogène font partie de la composition d'un plat servi aux touristes, la fourniture de ce produit sera nécessairement effectuée par une entreprise locale. L'intensité de l'effet d'entraînement dépend toutefois de la capacité du système productif local à répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs des firmes [UNCTAD, 2007]. Enfin, en toute hypothèse, quand les produits sont disponibles localement et satisfaisants sur le plan de la qualité, les firmes favorisent l'achat local, généralement meilleur marché, et qui leur permet de s'affranchir des coûts d'importation.

Le tourisme étant une activité transversale, qui mobilise un nombre important de ressources dans différents secteurs (transports, agroalimentaire, BTP, textile), de nombreuses entreprises sont potentiellement concernées par l'effet d'entraînement produit par la présence des firmes du tourisme de masse. Ces dernières, qui apportent de la consommation en drainant les flux touristiques vers le pays récepteurs, effectuent des achats aussi diversifiés en produits qu'en points de vente. Le plus grand hôtel tunisien en termes de capacité, le Sahara Beach à Skanès, fait par exemple appel à plus d'une centaine de fournisseurs, répartis sur l'ensemble du territoire tunisien, dans des domaines aussi variés que la boulangerie, la quincaillerie, les boissons, etc. Ces chiffres donnent à voir l'ampleur de l'activité que peut susciter un développement touristique massif au sein d'une ou plusieurs destinations. Cela étant, la principale catégorie d'entreprises locales qui bénéficie des partenariats avec les firmes européennes est probablement celle des agences réceptives. Ces opérateurs, qui sont très intégrés dans le terrain, ont pour mission d'organiser le séjour des touristes à leur sortie de l'avion ou du bateau de croisière (transport jusqu'à l'hôtel, excursions, etc.). Pour les tour-opérateurs qui s'associent à eux, leur valeur ajoutée repose essentiellement sur la logistique et sur leur capacité de gérer les flux massifs de touristes qu'ils réceptionnent tout en faisant face aux imprévus (retards, annulations, dernières minutes, etc.). Cette responsabilité soumet les réceptifs à rude épreuve en matière de professionnalisme, et explique le fait que leur collaboration avec les tour-opérateurs est généralement très étroite – ils passent d'ailleurs avec eux des contrats d'exclusivité qui leur interdisent de prendre en charge les clients de voyagistes concurrents. Ces collaborations sont l'occasion pour les agences locales de se développer, car la sécurité financière que leur apportent les contrats avec les grands groupes leur permet de dégager d'importantes capacités d'investissement.

Ce que montre le développement des réceptifs collaborant avec les firmes, c'est que ces dernières favorisent, là où elles s'implantent, le développement d'un capitalisme endogène. Cet effet induit concerne tous les types d'entreprises qui s'associent à eux, pas seulement dans le domaine du voyage. Plus que du taux d'activité, il découle des exigences opérationnelles des firmes, en matière de normalisation de l'activité notamment. Selon la Cnuced [2007], l'accompagnement et/ou le contrôle des fournisseurs par les firmes et la pression qu'elles exercent sur eux leur procure un sens des responsabilités favorable à l'esprit d'entreprise. Mais on peut également faire l'hypothèse que la collaboration avec des acteurs économiques aussi sophistiqués que les firmes permet aux fournisseurs de se sensibiliser aux questions de la régulation : respect des réglementations et des contraintes sanitaires et sécuritaires, apprentissage des procédures ainsi que des techniques de production et de commercialisation. Dès lors, les firmes produiraient, auprès des entrepreneurs, un effet de diffusion des capacités organisationnelles et techniques développées sur la rive nord, favorisant de la sorte, à différentes échelles en fonction de la taille du prestataire concerné, la convergence Nord-Sud des pratiques industrielles du secteur touristique.

### ***Indicateurs***

Les arguments et les observations qui viennent d'être présentés incitent à formuler l'hypothèse que les firmes néo-fordistes, du fait de la nature de leur commerce (tourisme de masse) et des objectifs stratégiques qui sont les leurs (politique de qualité, économies d'échelle et réduction des coûts), sont structurellement favorables à l'achat local, et engendrent de ce fait d'importants effets d'entraînement sur les territoires où elles s'implantent. Cette hypothèse entre en opposition avec les analyses empiriques menées sur le tourisme de masse dans les pays en développement, qui, pour la plupart, mettent en relief les fuites touristiques auxquelles donne lieu ce type de tourisme, c'est-à-dire les flux négatifs de la balance courante liés à l'activité des firmes étrangères et domestiques : importations de biens et de services, rapatriements des profits, remboursement de prêts à l'étranger, propension à recourir à l'emploi expatrié pour les postes à responsabilité [CNUCED, 2007 ; BENOIT ET COMEAU, 2005 ; HEMMATI ET KOEJLER, 2000]. Dans cette perspective, l'effet d'entraînement lié à l'implantation des firmes du tourisme serait réduit, du fait des stratégies de contrôle de la chaîne de valeur qu'elles mettraient en place.

L'identification de mouvements contraires dans les stratégies opérationnelles des firmes néo-fordistes signalerait une rupture avec ces stratégies qui ont été observées à l'époque fordiste. Elle signalerait également une dynamique d'inscription de la chaîne de valeur dans l'économie locale sous l'impulsion des firmes, qui correspondrait simultanément à une dynamique d'intégration. En



effet, comme cela a été expliqué dans cette section, les rapports commerciaux que les firmes établissent avec les fournisseurs et les prestataires locaux, au-delà du développement quantitatif que leur accroissement pourrait susciter, ont avant tout un impact qualitatif. Ce n'est pas tant le développement des entreprises locales qui contribue à l'intégration, que la manière dont elles se développent et adoptent des stratégies d'autorégulation qui leur permet d'intégrer durablement le réseau de partenaire de la firme européenne, et potentiellement celui de firmes concurrentes. Les indicateurs de l'intégration correspondant aux effets induits s'observeraient donc dans les expériences d'assimilation, par les entreprises locales, des systèmes de régulation élaborés par les firmes avec lesquelles elles collaborent, et dans leur capacité à en tirer des gains d'autonomie dans le marché touristique local ou national. Cet indicateur est révélateur de la profondeur de la dynamique d'intégration, puisqu'en raison de sa dimension qualitative, il peut être évalué à l'échelle des grandes entreprises comme à celui des très petites.

## **2. Protocole de recherche**

Les études de terrain de cette thèse ont été réalisées entre septembre 2010 et mai 2013 à l'occasion de quinze voyages d'études au Maghreb : un en Mauritanie, sept au Maroc et sept en Tunisie (97 jours sur une période de deux ans et six mois<sup>114</sup>). Bien que toutes ces missions n'aient pas été consacrées à des enquêtes sur le tourisme, chaque voyage a été l'occasion de rencontrer des acteurs du tourisme et de relever des observations relatives au secteur touristique. Pour l'essentiel, les études de terrain ont été effectuées après la révolution tunisienne, en sorte qu'il n'a pas été possible de mesurer les transformations du discours des acteurs du tourisme entre l'avant et l'après révolution. Cependant, il a été possible de constater une différence nette entre le discours officiel des institutionnels tunisiens du tourisme, franchement libéré et critique, et celui des institutionnels marocains, stéréotypé. Les entretiens réalisés avec les institutions tunisiennes se sont révélés bien plus polémiques qu'au Maroc.

Sur le terrain, les entretiens ont été effectués auprès de trois types d'acteurs : les institutions publiques en charge du tourisme, les représentants de la société civile impliqués dans le tourisme et les opérateurs touristiques. Un tableau récapitulatif des interlocuteurs rencontrés est disponible

---

<sup>114</sup> Mauritanie : 23-28 septembre 2012. Maroc : 3-14 janvier 2011 ; 15-22 janvier 2012 ; 5-10 juin 2012 ; 17-24 octobre 2012 ; 20-23 novembre 2012 ; 20-23 mars 2013 ; 10-14 avril 2013 | Tunisie : 30 mars-9 avril 2011 ; 9 -18 juin 2011 ; 14-25 avril 2012 ; 16-24 septembre 2011 ; 5-11 novembre 2012 ; 22-25 janvier 2013 ; 5-12 mai 2013

en annexe [Annexe 4]. Les entretiens avec les institutions et les membres de la société civile étaient nécessaires pour saisir l'environnement économique et juridique du secteur touristique marocain et tunisien. Mais d'une manière générale, les sollicitations d'entretien ont été adressées en priorité aux opérateurs, et plus précisément au personnel de direction des entreprises touristiques européennes. Le protocole d'enquête s'est déroulé en deux temps. Tout d'abord, des entretiens exploratoires ont été menés dans le but d'appréhender la manière dont se mettait en place l'activité localement et dont les firmes ou leurs partenaires régulaient localement leur activité, afin :

1. de faire ressortir les problèmes communs qui se posaient à chacun d'entre eux
2. de comparer la manière dont ils y répondaient
3. de dégager des variables et des invariants dans leurs politiques d'exploitation.

Ces entretiens préliminaires étaient des entretiens non directifs actifs, sans limitation de corpus<sup>115</sup>, articulés autour de la présentation du projet de recherche (le rôle des firmes touristiques dans l'intégration euro-méditerranéenne) et du questionnaire élaboré par Colin Jonson [2003], disponible en annexe, qui rassemble une dizaine de questions-clé sur les objectifs et les procédés des stratégies d'exploitation des firmes hôtelières [Annexe 5]. La première firme consultée a été le groupe Accor, par l'intermédiaire de Charlie Langlais, alors directeur général du pôle Afrique/Moyen-Orient, qui avait manifesté un grand intérêt pour le sujet. Ce responsable a entièrement organisé la mise en relation de l'auteur avec le bureau marocain du groupe, dont les dirigeants ont pu être rencontrés dès le premier voyage d'études, en janvier 2011. Par ailleurs, la mise à contribution du réseau de partenaires d'Ipemed a permis d'obtenir des contacts directs avec les directions du Club Méditerranée et du groupe TTS, représentant de Thomas Cook en Tunisie.

Le fait d'être introduit par des intermédiaires aussi bien auprès des dirigeants du siège qu'auprès des acteurs de terrain a considérablement facilité les entretiens avec les interlocuteurs (implication enthousiaste dans l'entretien, confiance des interlocuteurs). De fait, les acteurs contactés indépendamment de tout intermédiaire se sont montrés moins aptes à collaborer. Hors de toute intermédiation, c'est surtout la personnalité de l'interlocuteur et sa sensibilité au projet de la thèse qui ont déterminé son niveau de collaboration : certains ont été tout à fait réceptifs, d'autres franchement sur leurs gardes. La méfiance dont ces derniers ont fait preuve a été perçue par l'auteur comme une méfiance envers Ipemed – institution méconnue par eux, dont la mission n'a pas toujours été bien comprise – et comme une forme de prudence, dans le contexte politique du printemps arabe, propice au soupçon. La méfiance initiale s'est le plus souvent dissipée au cours

---

<sup>115</sup> Ces entretiens étant également destinés à alimenter les travaux pour Ipemed, il était nécessaire, au début des recherches, de prendre contact avec le plus grand nombre possible d'opérateurs européens et maghrébins

des entretiens, mais dans ces conditions, l'enregistrement des discussions pouvait difficilement être proposé. C'est pourquoi les échanges ne peuvent être restitués *verbatim*. Ils ont été retranscrits sur des cahiers de terrain, par des prises de note en entretien.

Les premières sessions d'entretiens au Maroc et en Tunisie ont permis d'observer que les opérateurs tenaient la plupart du temps un discours figé promouvant leur employeur et ses actions, aucun d'entre eux n'ayant accepté de révéler l'existence de failles dans leur système d'exploitation. La majorité d'entre eux, peu au fait des problématiques de l'intégration régionale, n'a pas saisi l'objet précis des recherches, se cantonnant à faire part de considérations générales sur les stratégies des groupes qu'ils représentaient, ou insistant sur les projets « développement durable » élaborés au Maroc ou en Tunisie. Face à cette situation, donner un tour directif à l'entretien aurait impliqué de brusquer les interlocuteurs pour aborder des sujets moins convenus, comme la question des contrats de travail, de l'effectivité du traitement des déchets, etc. Ces départs de discussion étaient donc envisagés comme une phase de mise à l'aise de l'interlocuteur, durant laquelle il était possible d'apprécier sa vision stratégique, de repérer les points qui lui paraissaient spontanément intéressants d'évoquer ou d'éviter, et de mesurer sa prédisposition à l'échange. Cette approche correspond à grands traits aux méthodes des études qualitatives et des entretiens non directifs actifs telles qu'elles sont définies par Alex Mucchielli [1994], comme la mise en confiance de l'interlocuteur (présentation du projet de recherche, garantie de confidentialité), la restitution, pendant l'entretien, d'analyses à cet interlocuteur, et la validation en situation de l'interprétation et de la reformulation de ses propos.

En ce qui concerne les informations passées sous silence, la difficulté a été résolue de deux manières. Premièrement, les renseignements sur les failles ont été obtenus non pas auprès des interlocuteurs concernés mais auprès de leurs concurrents, sans jamais trahir le principe de confidentialité auquel il fallait souscrire et qu'il fallait faire valoir à l'entame de chaque entretien. La stratégie s'est révélée efficace : elle a mis au jour les informations dissimulées par les uns et par les autres, le plus souvent à l'initiative des interlocuteurs – lorsque les actions de groupes concurrents étaient citées en exemple. Deuxièmement, des personnes extérieures aux directions des firmes, mais qui étaient liées à eux et susceptibles d'avoir un discours critique à leur égard, ont systématiquement été consultés : employés des hôtels, guides d'excursion, taxis, touristes, etc. Bien qu'éparpillés dans l'espace et menés auprès d'acteurs inégalement impliqués, ces « entretiens » informels d'observation participante n'ont pas révélé de dissonances frappantes

avec les discours des gestionnaires, du moins en ce qui concerne les pratiques opérationnelles des firmes et les rapports que les populations locales entretiennent avec elles<sup>116</sup>.

Les premiers échanges avec les hôteliers, les tour-opérateurs et les réceptifs opérant au Maroc, lors de la mission de janvier 2011, ont permis d'affiner le questionnaire de Colin Jonson, et de l'adapter aux problématiques spécifiques de la recherche [Annexe 6]. Un questionnaire adapté à l'activité du tour-operating, qui n'était pas pris en compte dans le document original, a ainsi pu être élaboré [Annexe 7]. Les réponses obtenues à travers ces questionnaires reformulés ont rapidement atteint une saturation lors des discussions déclenchées par les questions. D'une manière générale, les sujets qui ont été évoqués étaient les projets d'investissement réalisés et/ou prévus, la formation professionnelle, les questions d'hygiène et de sécurité, la problématique de l'emploi et les rapports avec les entreprises locales. Les rapports avec les autorités publiques ont été rarement évoqués, les opérateurs ne les considérant pas comme un frein à l'activité, en Tunisie comme au Maroc – plusieurs d'entre eux ont toutefois déploré l'insuffisance des investissements dans les infrastructures de transport. Des failles dans la régulation des systèmes touristiques ont souvent été déplorées, notamment en ce qui concerne la formation professionnelle, mais les solutions d'autorégulation ont le plus souvent été estimées, par les acteurs, satisfaisantes, car suffisantes pour combler les lacunes.

Les premiers blocs d'information récoltés auprès des opérateurs en Tunisie, au Maroc et en France (Club Méditerranée et Accor) ont permis de dégager trois grandes questions qui ont déterminé l'argumentation de ce travail doctoral : le rapport implantation/structuration du marché (offre et demande), les procédés d'exploitation (normes, formalisation), l'effet d'entraînement (effets induits sur le développement local). Ces trois catégories de problématiques ont été croisées avec celle de la régulation, ce qui a permis d'identifier les axes de recherche à explorer, puis les variables permettant de mesurer l'intégration sectorielle régionale sous l'impulsion des firmes. Le tableau 20 récapitule les indicateurs de l'intégration régionale sous l'impulsion des firmes, et en décrit les effets, tels qu'ils ont été explicités dans ce chapitre. C'est sur la base de ces indicateurs et des hypothèses qui les sous-tendent qu'a été élaborée la méthodologie de la deuxième partie du protocole de recherche, à la fois pour les entretiens, pour la recherche documentaire et pour les observations de terrain.

À ce stade, les entretiens passés avec les représentants des firmes se sont appuyés sur un mémorandum récapitulant les principales questions liées aux indicateurs [Annexe 8]. Ces entretiens sont devenus plus directifs car l'objectif était d'obtenir des précisions sur les variables identifiées et d'en vérifier la pertinence. Afin d'approfondir la connaissance de ces domaines, il a

---

<sup>116</sup> Par exemple, plusieurs chauffeurs de taxi ont expliqué à l'auteur que travailler dans les hôtels étaient un « bon travail ».

été nécessaire de mener des recherches documentaires sur les aspects théoriques et opérationnels de ces variables, dont les sections précédentes rendent compte. Par ailleurs, pour confronter les sources humaines, une deuxième série d'entretiens a été menée auprès des institutions impliquées directement dans une relation avec les firmes, comme les partenaires locaux, notamment les réceptifs, les prestataires de service, les fournisseurs et certaines organisations de la société civile. Ces entretiens étaient plus directifs, car le but était d'obtenir des informations sur la nature de leur relation aux firmes, notamment dans le cadre des rapports contractuels passés avec elles, et de mesurer l'effectivité des données et des pratiques affichées par les firmes, en matière de normes et d'emploi par exemple. La confrontation des ressources documentaires et des entretiens, eux-mêmes croisés, n'a pas révélé de contradictions significatives. Au contraire, les hypothèses développées et testées dans les entretiens ont trouvé des confirmations chez l'ensemble des interlocuteurs, ce qui non seulement a permis d'obtenir des détails précis sur les points abordés avec eux, mais a confirmé la validité de l'orientation que prenaient les recherches.

Domaine	Indicateur	Effets attendus	Champ d'intégration
Structuration	- Diversification géographique des implantations	- Diffusion des flux et déconcentration - Moindre saisonnalité - Diversification de la clientèle (gamme, pratiques, origine)	Logistique Sectoriel
Régulation	- Normalisation	- Renforcement des capacités des prestataires (modernisation) - Alignement sur la régulation économique européenne	Sectoriel
Régulation	- Contractualisation - Facturation	- Formalisation de l'économie (relations impersonnelles) - Sécurisation de l'emploi - Renforcement des capacités des prestataires (investissement) - Responsabilité sociale - Institutionnalisation des actions	Social Sectoriel
Transfert	- Transfert de compétences - Prise en charge de la formation	- Amélioration de la formation professionnelle locale - Requalification des emplois locaux - Recours au personnel local dans le management	Social Sectoriel
Transfert	- Transfert de technologies	- Labellisation et certification - Sensibilisation à l'innovation (environnement)	Sectoriel
Transfert	- Logiques commerciales	- Emergence d'un capitalisme endogène - Initiatives locales autonomes ou spontanées	Social

**Tableau 20 : Les indicateurs de l'intégration par les firmes**

La nature des informations demandées dans les enquêtes comportait dans certains cas une dimension quantitative, en ce qui concerne par exemple les stratégies de localisation (projets et investissements), la fréquentation des établissements, le nombre et la nature des partenariats locaux, l'emploi et la formation. Dans le cadre des entretiens, des informations précises sur telle ou telle question ont été obtenues, comme le pourcentage de l'approvisionnement local, la segmentation des touristes par nationalité au sein d'un hôtel, le taux de réalisation des objectifs environnementaux, etc. Ces informations ont toutefois été communiquées de manière ponctuelle, selon le bon vouloir de l'interlocuteur. La plupart du temps, les données quantitatives ont fait défaut. Les entrepreneurs du Sud, par exemple, sont réticents à dévoiler leur chiffre d'affaires, leurs projets d'investissement ou le montant de leurs actifs. Les gérants des firmes du Nord, quant à eux, ne disposaient pas toujours de ces informations, ou du moins, ils n'étaient pas en mesure de procurer des documents faisant office de source, soit pour des raisons d'indisponibilité ou de confidentialité, soit parce qu'ils n'ont finalement pas fait transmettre les documents existants après l'entretien, malgré les relances de l'auteur.

Il a fallu résoudre ce manque d'information quantitative par la consultation des rapports officiels et des sites Internet des groupes concernés. Le fait d'avoir réduit le corpus à quatre firmes aurait dû faciliter ce travail, car les investigations documentaires allaient être plus resserrées. Ce procédé s'est révélé suffisant en ce qui concerne la formation, qui fait l'objet d'une intense campagne de communication sur différents médias, mais insuffisant en ce qui concerne la structure de l'emploi, du moins au niveau des pays (niveau de qualification, genre). S'agissant de l'investissement et de la fréquentation, comme de la catégorisation des touristes par origine, de la part de marché de chaque destination ou encore du nombre d'excursionnistes, les données étaient généralement indisponibles. Dans le cas du tour-operating, l'absence de données sur ces questions tient au caractère très dynamique de l'industrie touristique néo-fordiste. Du fait des mouvements de fusions et acquisitions et des stratégies « asset light » mises en œuvre par les tour-opérateurs, le bilan comptable de ces groupes est en constante évolution. Entre 2007 et 2013, le groupe TUI Travel a perdu 7% de sa valeur capitalistique, le Club Méditerranée 69% et le groupe Thomas Cook 92% [JP MORGAN CAZENOVE, 2012]. Au Maghreb, dans cette même période, les groupes Thomas Cook et TUI Travel ont procédé à l'acquisition de plusieurs tour-opérateurs ayant une activité en Tunisie et au Maroc<sup>117</sup>, modifiant considérablement la distribution géographique de leur activité. Dans ce contexte, l'harmonisation et la compilation des statistiques d'entreprise à l'échelle de la firme paraît relever d'un travail de mise à jour et d'intégration des données permanent, ce qui complique la production de données globales d'une année à l'autre. Après leur fusion en 2007, les groupes TUI et Thomson ont entrepris de collecter centralement l'ensemble

---

<sup>117</sup> Thomas Cook a racheté Jet Tours en 2008, TUI Travel a fusionné avec First Choice en 2007, intégrant ainsi dans son giron des groupes comme Marmara et Thomson.

des informations liées à leur activité. La tâche a exigé qu'ils réunissent, vérifient et mettent régulièrement à jour plus de 1 000 informations par unité d'hébergement, pour un total de 12 000 unités dans le groupe fusionné [PAPATHANASSIS, 2008].

Les données quantitatives, bien qu'elles aient l'avantage de pouvoir illustrer certaines tendances et réalisations, n'étaient de toute façon pas l'objectif principal de ce protocole de recherche. Comme l'a montré ce chapitre, les indicateurs de l'intégration régionale sous l'impulsion des firmes, majoritairement liés aux questions de régulation, correspondent avant tout à des indicateurs qualitatifs. L'approche retenue dans cette thèse est celle de la régionalisation régulatrice. Certes, bien des données quantitatives permettraient de mesurer les forces régulatrices qui sont à l'œuvre dans l'espace macro-régional, comme le niveau moyen de qualification des emplois touristiques, la distribution des recettes du tourisme de pays à pays ou de région à région ou le taux d'emploi permanent dans le tourisme. Mais dans le cadre de cette thèse, qui se consacre à l'étude des firmes touristiques, l'observation se fait nécessairement à l'échelle micro-économique, qui elle seule permet de rendre compte des effets de régulation que produisent ces acteurs sur leur environnement immédiat. Si l'on s'en tient aux firmes, la recherche de données quantitatives ne peut nullement prétendre à l'exhaustivité, car cela supposerait d'épuiser les ressources statistiques de l'ensemble des firmes opérant en Tunisie et/ou au Maroc et de procéder à des estimations des effets d'entraînement – tâche proprement irréalisable compte tenu du nombre de ces acteurs et du dynamisme du secteur.

Les informations recueillies étaient donc, conformément aux indicateurs retenus, des données qualitatives. L'objectif était essentiellement de vérifier l'effectivité des pratiques affichées par les firmes et d'en mesurer les effets au niveau micro-local. Cette vérification s'est faite sur le terrain à deux niveaux : au niveau institutionnel, auprès des managers des firmes, comme cela a été dit ; et au niveau opérationnel, à travers l'étude de structures d'hébergement et la participation à des excursions. Les établissements étudiés en particulier ont été : le Club Méditerranée de Marrakech la Palmeraie, le Club Méditerranée de Djerba la Douce, l'hôtel Sahara Beach de Skanès, l'hôtel Ibis Gare de Marrakech, l'hôtel Phénicia Sentido de Hammamet. L'auteur a par ailleurs effectué deux excursions : l'excursion des « villages berbères » organisée par Thomas Cook en Tunisie, et l'excursion « Vallée de l'Ourika » organisée par TUI Travel au Maroc. Les résultats de ces études de terrain et de ces enquêtes sont restitués dans la troisième partie de la thèse.

### 3. Présentation du corpus<sup>118</sup>

Comme cela a été indiqué, cette thèse est centrée sur les firmes néo-fordistes, c'est-à-dire sur les firmes spécialisées dans le tourisme de masse qui s'adaptent aux transformations de la demande touristique internationale. L'échantillon retenu pour constituer le corpus d'analyse est formé de quatre de ces firmes : le groupe français Club Méditerranée, le groupe français Accor, le groupe anglais Thomas Cook et le groupe allemand TUI Travel. La décision de limiter le corpus à ces quatre firmes était nécessaire pour des raisons de faisabilité. Il aurait été impossible de procéder une étude exhaustive de l'action des firmes européennes, car cela aurait supposé de surmonter les difficultés posées par le dynamisme de ces groupes, qui sont en constante évolution (fusions, entrée sur le marché ou retrait, etc.). Dans ces conditions, il était plus aisé de choisir un échantillon de firmes correspondant à la problématique de la thèse (firmes européennes néo-fordistes), assez solides financièrement et confortablement installées au Maroc et en Tunisie.

Le choix de l'échantillon est justifié par sa représentativité. Avant d'expliquer en quoi ces firmes sont représentatives, il convient de présenter brièvement l'historique, la stratégie et l'activité au Maroc et en Tunisie de chacune d'entre elles.

#### 3. 1. Présentation générale des firmes

##### **3. 1. 1. Club Méditerranée**



Le Club Méditerranée est une entreprise française, cotée à la bourse de Paris, dont le siège social est à Paris. Ses actionnaires principaux sont le groupe chinois Fosun Property Holding (9,96%), le groupe français AXA Private Equity Capital (9,4%), le groupe américain Fidelity (8,3%) et le groupe marocain CMVT, filiale de la Caisse des Dépôts marocaine (7,1%). En 2012, la firme est

---

<sup>118</sup> Sauf lorsque cela est indiqué, l'ensemble des données sur les firmes disponibles dans cette sous-partie sont issues des rapports d'activité publiés par chacune d'elle, et disponible sur leur site Internet.



opérateur intégré de *resorts* haut de gamme, qui sont distribués à travers une marque unique. Les séjours sont commercialisés sous la forme de voyage à forfait dans des villages en Europe, en Afrique, en Asie et en Amérique, et sur son bateau de croisière le Club Med 2. En 2012, le Club Méditerranée disposait d'un portefeuille de 71 établissements, dont sept étaient exploités en contrat de gestion, 21 en propriété et 43 en location. Cette même année, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 1,459 milliards d'euros, établi un volume d'activité de 1,27 millions de clients à travers le monde et vendu 8 millions de journées hôtelières.

Fondée en tant qu'association en 1950 par le Belge Gérard Blitz, le Club Méditerranée est transformé en SARL en 1957. Précurseur dans le développement des villages de vacances, l'entreprise inaugure son premier village à Palma en Espagne en 1950, à destination du marché français, avant de connaître un développement rapide qui la conduit à implanter des villages de cases en Grèce en 1953, en Tunisie en 1954 (premier village hors d'Europe), à Tahiti en 1955 et en Suisse, pour le premier village d'hiver, en 1957. En 1965, le Club Méditerranée a ouvert à Agadir, quelques années après le tremblement de terre, son premier village en dur (bungalow). Dans les décennies qui ont suivi, le groupe a fusionné avec d'autres organisateurs de villages de vacances, étendant considérablement son réseau de villages à travers le monde. Le groupe s'est alors spécialisé dans le créneau du tourisme balnéaire de type trois S (Sea, Sun and Sand), du tourisme sportif (planche à voile, ski) et du tourisme de rencontre au sein des villages. S'affublant progressivement d'une image de tourisme bas de gamme, destiné aux classes populaires, le Club Méditerranée a commencé à perdre en compétitivité au début des années 1990, à la faveur de l'essor du « nouveau tourisme ». Les années 1990 ont marqué une crise structurelle pour le groupe, qui s'est lancé au début des années 2000 dans la refondation de sa stratégie, visant à adapter le concept des villages Club Med à la nouvelle demande touristique. À partir de 2004, celle-ci s'est traduite par un programme de montée en gamme dont l'objectif était de capter la clientèle haut de gamme, en créant une nouvelle classification des villages, de 2 à 5 tridents.

### **3. 1. 2. Accor**



Le groupe Accor, dont le siège est à Paris, est la sixième chaîne hôtelière mondiale en nombre de chambres, la première en Europe et la première mondiale de l'hôtellerie gérée ou en propriété (hors franchise). Coté la bourse de Paris, le groupe dispose d'un parc hôtelier de 3 516 hôtels dans

le monde, ce qui correspond à 450 487 chambres [Tableau 21]. Ces établissements sont exploités sous différentes marques, dans le segment haut et milieu de gamme (Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Adagio, Suite Novotel, Coralia Club) et dans le segment économique (Ibis, Ibis Styles, Ibis Budget, Adagio Access, Formule 1 et Hôtel F1). La segmentation de l'offre est à la faveur du haut et du milieu de gamme (63%), la gamme économique représentant 34% du parc. En 2012, le chiffre d'affaires du groupe était de 5,649 milliards d'euros.

Classement	Chaîne hôtelière	Nombre d'hôtels	Nombre de lits
1	Accor	2 390	257 080
2	Best Western	1 312	80 577
3	Intercontinental Hotels Group	574	89 205
4	Groupe du Louvre	974	70 387
5	Carlson Rezidor Hotel Group	255	50 779
Source : Accor-MKG			

**Tableau 21 : Classement européen des chaînes hôtelières en janvier 2013**

Fondée en 1967 par Paul Dubrue et Gérard Pélisson, l'entreprise SIEH est devenue le groupe Accor en 1983, après avoir développé des hôtels Novotel en France et au Brésil et avoir racheté Mercure (1975) et Sofitel (1980). Dans les années 1990, le groupe se développe à la fois dans le secteur de l'hôtellerie et dans des activités plus diversifiées comme la restauration collective (Compass), le service prépayé (ticket restaurant), les casinos (Lucien Barrière) et le tour-operating (Carlson Wagonlit, Go Voyages, Club Méditerranée). À compter des années 2000, après s'être introduit sur le marché chinois, le groupe s'est lancé dans une vaste stratégie « asset light » pour se recentrer sur son activité d'opérateur hôtelier, ce qui l'a conduit à céder ses participations dans les groupes Compass et Club Méditerranée, ainsi que la majeure partie de ses murs aux États-Unis et en Europe, qu'il a repris en gestion. Les fonds récupérés lors des ventes lui ont alors permis d'investir dans l'édification de nouveaux hôtels dans les marchés en développement, comme la Chine, le Brésil et l'Algérie. En 2012, le groupe n'opérait plus que 8% de son parc en propriété, contre 32% en location, 22% en contrat de gestion et 38% en franchise.

### **3. 1. 3. Thomas Cook PLC**



Le groupe Thomas Cook PLC est une firme anglaise, cotée à la bourse de Londres, spécialisée dans le tour-operating. Basée à Peterborough, elle a fourni des voyages organisés à plus de 23 millions de touristes en 2012. En 2012, elle opérait sur 22 marchés source, où elle était propriétaire de marques comme Thomas Cook (Europe), Jet Tours (France), Neckermann (Allemagne), Sunquest (États-Unis) et Spies (pays nordiques). Le groupe exerce une activité dans le tour-operating, sur des segments variés comme le tourisme de loisirs, le tourisme d'affaires, le tourisme de croisière et le tourisme culturel. En 2012, il comptait 31 000 collaborateurs dans le monde, pour un chiffre d'affaires de 11,2 milliards d'euros.

Le groupe Thomas Cook PLC est le descendant de la société fondée en 1841 par l'Anglais Thomas Cook, qui est considéré comme l'inventeur des voyages organisés et de la production touristique de masse. En effet, Thomas Cook fut pionnier dans la négociation des tarifs auprès des compagnies de transport et des hôteliers, à l'échelle de l'Angleterre dans les premiers temps, puis à l'échelle internationale quelques années plus tard (France, États-Unis). Organisateur de voyages de plus d'un million de touristes dès 1863, la société était devenue, à la mort de Thomas Cook en 1893, une véritable firme touristique, avec 85 agences de voyages et 2700 collaborateurs dans le monde. Tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, l'entreprise a continué son expansion, en se spécialisant dans le tourisme de masse et les voyages à forfait, et en intégrant progressivement des tour-opérateurs nationaux et d'autres sociétés de service, comme sa compagnie aérienne Thomas Cook Airlines. Il est également distributeur de plusieurs centaines de partenaires, dont les compagnies de croisières MSC Croisières et Costa Croisières. À partir de 1997, le groupe a accéléré son expansion en multipliant les fusions avec d'autres géants de l'industrie touristique, comme le tour-opérateur allemand NUR en 1997, l'opérateur français Havas Voyages en 2003 et avec le tour-opérateur anglais myTravel en 2007. C'est à l'occasion de cette fusion que le groupe est rebaptisée Thomas Cook Group PLC. En 2008, il a racheté Jet Tours en France et en 2010, il a formé une joint-venture avec le tour-opérateur russe Intourist, étendant son réseau d'alliance au marché russe.

### **3. 1. 4. TUI Travel plc**



TUI Travel PC est un tour-opérateur allemand, coté à la bourse de Francfort, dont le siège social est sis à Hanovre. En 2012, il opérait sur 31 marchés source et dans 180 pays récepteurs à travers le monde. Cette année là, il a conçu et commercialisé des voyages à forfaits pour plus de 30 millions de touristes. Résultat de sa politique d'intégration visant à accroître les économies d'échelle, le groupe est tentaculaire. Dans l'activité du tour-operating, qui représentait 79% de son chiffre d'affaires en 2012, TUI Travel est propriétaire de grandes enseignes dans la plupart des marchés européens : Thomson et First Choice au Royaume-Uni, TUI en Allemagne, Fritidsresor en Suède, Nouvelles Frontières et Marmara en France. TUI Travel dirige également Hotelbeds, le leader mondial de la réservation hôtelière BtoB, et possède sa propre chaîne de club de vacances (Robinson Club) ainsi que sa propre compagnie de croisière (TUI Cruise). Au total, le groupe dispose d'un portefeuille de 240 marques. Il est propriétaire de 141 avions et de 1800 agences de voyage en Europe. En 2012, son chiffre d'affaires s'est élevé à 17,2 milliards d'euros.

La société TUI (Touristik Union International) a été constituée en 1968 à partir de la fusion de plusieurs petites sociétés de voyage. Dans les deux décennies qui ont suivi sa création, le groupe s'est progressivement développé en diversifiant son activité de tour-opérateur à celle de concepteur de villages de vacances (les Clubs Robinson) et en entrant dans le capital de chaînes hôtelières, comme RIU et Iberotel. À partir des années 1990, le groupe, qui opérait essentiellement sur le marché allemand, s'est étendu au voisinage de l'Allemagne en ouvrant des filiales aux Pays-Bas et en Autriche. En 1998, le groupe industriel Preussag, qui cherchait à se reconvertir après la crise du secteur métallurgique en Allemagne, a entrepris d'absorber TUI, devenu TUI AG après le rachat en 2002. Le capital de Preussag est alors totalement transféré à l'entreprise, qui opère dans le tourisme et conserve l'activité de compagnie maritime de Preussag. En 2004, la cession des parts de la banque WestLB a permis l'entrée de nouveaux actionnaires, dont le groupe hôtelier espagnol RIU. En 2007, la fusion avec le tour-opérateur anglais First Choice a entraîné une séparation des activités de TUI AG, et la création de TUI Travel PC, qui se consacre exclusivement aux activités touristiques du groupe.

### 3. 2. Des firmes aux stratégies néo-fordistes

L'analyse des stratégies affichées des quatre firmes qui constituent le corpus montre qu'elles s'inscrivent dans le passage vers le mode de production néo-fordiste. Ces stratégies, bien qu'elles diffèrent selon les firmes et selon la manière dont elles communiquent à leur sujet, s'articulent toutes, à des degrés divers, autour de la flexibilisation, de la différenciation et de la segmentation. Ces trois préoccupations correspondent effectivement aux défis posés par le « nouveau tourisme », tels que définis dans le chapitre 4. La présentation qui va suivre ne propose qu'un résumé succinct des stratégies du Club Méditerranée, du groupe Accor, de Thomas Cook et de TUI Travel. Celles-ci seront détaillées dans la suite du travail, notamment à travers les études de terrains de la troisième partie de la thèse.

Le principal axe de la stratégie du Club Méditerranée est la montée en gamme, dans une perspective de différenciation, en vue de capter une clientèle de catégorie supérieure, notamment au sein des marchés traditionnels du groupe (Europe). Cette stratégie implique une amélioration de la qualité des produits et des prestations, qu'accompagnent à la fois la politique de développement durable du groupe et sa stratégie d'autorégulation (cf. *supra*). En 2012, les villages 4 et 5 trident comptaient pour 66% du parc, et le groupe ambitionnait d'atteindre la proportion de 75% en 2015. Il était également prévu que 100% des établissements soient éco-certifiés par le label « Green Globe » en 2015 - 53% d'entre eux l'étaient en 2012. Par ailleurs, le Club Méditerranée développe une stratégie de conquête de nouveaux marchés, notamment en s'implantant sur le marché chinois [CLUB MEDITERRANEE, 2012].

La première composante de la stratégie de groupe Accor est la super-segmentation, qui le conduit à diversifier les marques hôtelières qu'il déploie sur les marchés, en fonction à la fois de la demande internationale et de la demande domestique. Cette stratégie vise à capter la part la plus importante des marchés, sur tous les segments où la chaîne peut faire valoir un avantage concurrentiel. La deuxième composante de la stratégie est l'adaptation aux nouvelles technologies. Elle implique le développement du système de distribution numérique du groupe (Internet, applications mobiles, réseaux sociaux) et le renforcement de partenariats avec les grands acteurs mondiaux de la distribution en ligne (Expedia, Travelocity, Orbitz). Enfin, la troisième composante est la politique de développement durable mise en application à l'échelle mondiale, notamment à travers le programme PLANET 21, qui définit les 21 engagements du groupe en faveur du développement durable et des objectifs chiffrés à atteindre en 2015 [ACCOR, 2012].

La stratégie du groupe Thomas Cook est déclinée en deux axes. Le premier concerne la commercialisation en ligne. Le groupe se propose de travailler au développement de canaux de distribution qui soient adaptés à chaque marché source et à chaque segment de la demande, avec l'appui des nouvelles technologies de marketing et de réservation. Le deuxième axe concerne les produits. Le groupe organise progressivement le passage du voyage à forfait traditionnel au « package dynamique », dans le but de s'adapter à la flexibilisation croissante de la demande. Cela implique notamment un changement dans la gestion des capacités aériennes (réduction des engagements avec les compagnies aériennes). Ce plan s'accompagne d'une stratégie de différenciation des produits, notamment à travers une politique d'innovation et de développement durable [THOMAS COOK, 2012].

Enfin, la stratégie de TUI Travel repose sur cinq piliers : le contenu, les marques et la distribution, la technologie, l'accroissement du groupe et les ressources humaines. Dans chacun de ces domaines, le groupe poursuit un objectif d'adaptation aux nouvelles demandes de la clientèle, dans une perspective de flexibilisation des produits et de différenciation par la qualité et la diversification. L'objectif est également de mettre en avant les « valeurs » du groupe, notamment en ce qui concerne sa politique de développement durable. Trois quarts de l'offre de TUI peut faire valoir le respect de critères environnementaux et sociaux, la plupart par l'intermédiaire de la certification « Travel Life », avec laquelle le groupe a établi un partenariat. Par ailleurs, en 2012, TUI Travel a mis en place le « Plan Vacances Durables » (Sustainable Holidays Plan), par lequel il s'engage à tenir 20 engagements prioritaires, dans des domaines comme la gestion des destinations, l'émission de gaz carbonique et la sensibilisation du personnel et des touristes au développement durable [TUI TRAVEL, 2012].

### 3. 3. Présence au Maghreb

Le degré d'implication dans les marchés marocain et tunisien et la part qu'ils occupent dans les bilans de l'activité globale est différent pour les firmes du corpus. Le tourisme balnéaire méditerranéen (Portugal compris) représente, en capacité, 39% de l'activité du Club Méditerranée. Au sein de l'espace méditerranéen, le groupe exploite 3 villages en Tunisie, tous de gamme 3 tridents, et 4 villages au Maroc, dont deux de gamme 3 tridents et deux de gamme 4 tridents. Ces villages représentent une capacité de 3 168 lits en Tunisie et de 2 782 lits au Maroc, soit 6,4% et 5,6% des capacités mondiales du groupe, respectivement, et de 16% et 14,5% de ses capacités en Méditerranée, sur le segment balnéaire.

Pour Accor, les marchés maghrébins font partie de la zone Afrique/Moyen-Orient, où le groupe exploitait, à la fin de l'année 2012, 166 hôtels, soit 4,7% du parc mondial du groupe en nombre d'établissements (3 516 hôtels) et 6,3% en nombre de lits (450 487)<sup>119</sup>. Le groupe est présent dans les trois pays du Maghreb, avec 33 hôtels au Maroc, marché le plus important de toute la zone Afrique/Moyen-Orient (20% du parc), deux hôtels en Tunisie (1% du parc) et sept en Algérie (4% du parc). Le groupe exploite deux marques en Tunisie (Ibis et Novotel) et huit marques au Maroc (Ibis, Ibis Budget, MGallery, Sofitel, Mercure, Novotel, Suite Novotel, Pullman).

Les destinations méditerranéennes constituent le premier marché du groupe TUI Travel. En 2010, l'opérateur a organisé les vacances de 17 millions de touristes dans l'ensemble du bassin [FWW, 2012]. C'est sur la rive nord, en Espagne en particulier, que le plus grand nombre de flux ont été drainés : 7,6 millions de clients ont été envoyés en Espagne, 1,5 millions en Grèce et 1,5 millions en Italie. Si l'on prend en compte les flux envoyés au Portugal (450 000), en Croatie (250 000), à Malte (160 000) et à Chypre (170 000), les pays de la rive nord représentent près de 70% du marché méditerranéen de TUI Travel. Sur la rive sud et est, la Turquie est le principal marché du groupe, avec 3,3 millions de touristes envoyés (2<sup>ème</sup> destination méditerranéenne), suivie de l'Égypte, avec 1,1 millions de touristes. La part des pays du Maghreb est donc assez faible en comparaison des autres pays méditerranéens. La Tunisie, avec 450 000 touristes, est la 6<sup>ème</sup> destination méditerranéenne où le groupe est le plus actif, et le Maroc, avec 75 000 touristes, est la 12<sup>ème</sup> et dernière destination méditerranéenne desservie, après Israël (90 000 touristes).

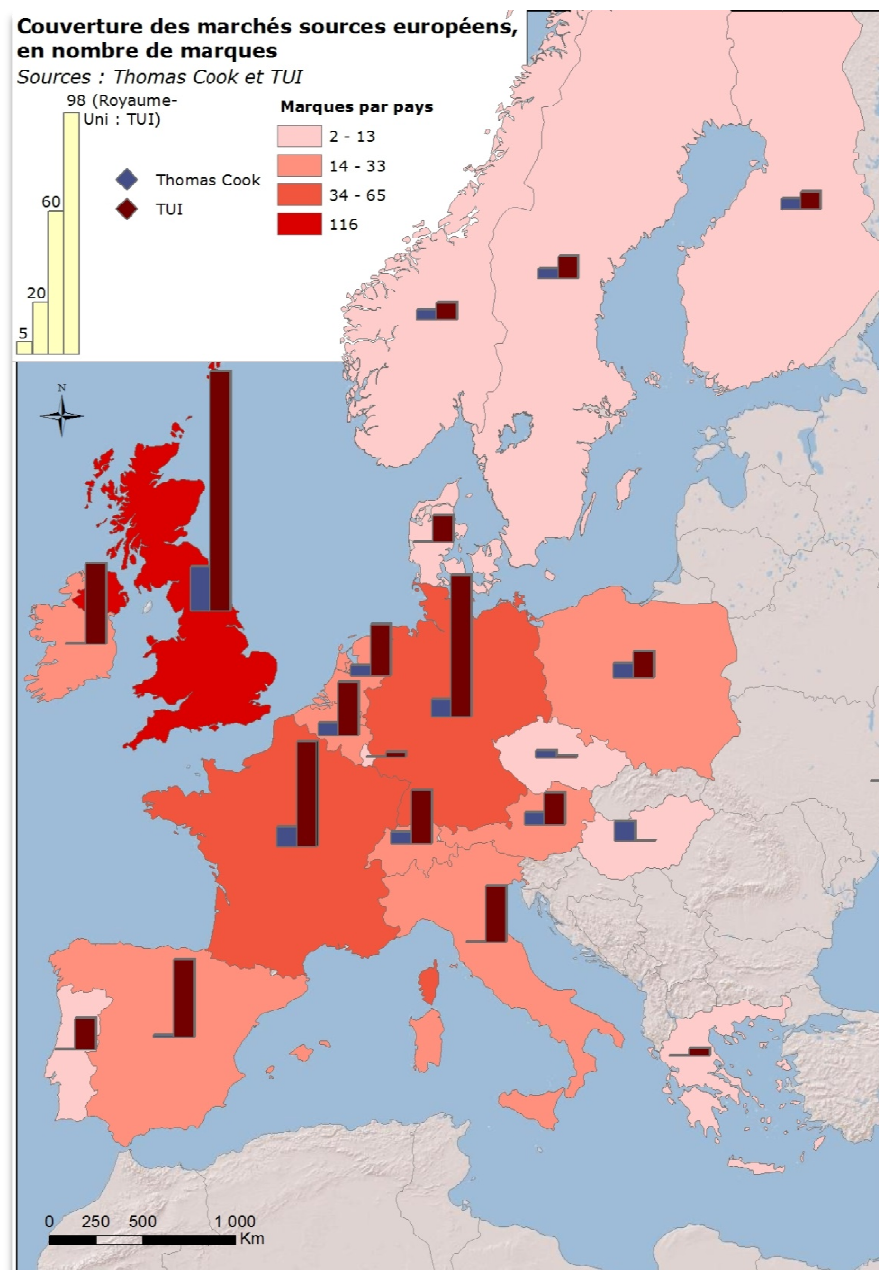
Les quatre firmes du corpus forment également un échantillon représentatif pour les modes d'implantation différenciés à travers lesquels elles exercent une activité en Tunisie et au Maroc. Le groupe Accor, pour sa part, est implanté selon plusieurs modes. En Tunisie, le groupe gère deux hôtels (Novotel et Ibis) à Tunis en 2013, dans le cadre de contrats de gestion. Au Maroc, Accor a choisi le modèle de la gestion patrimoniale, par la création, avec un partenaire marocain, de la joint-venture Risma, par l'intermédiaire de laquelle il est propriétaire à hauteur de 50% du parc hôtelier. Le Club Méditerranée, conformément à la politique « asset light » qu'il mène depuis plusieurs années, exploite ses trois villages tunisiens et ses quatre villages marocains dans le cadre de contrats de location. Le groupe Thomas Cook divers modes d'implantation : pour les activités de transport et de loisirs (circuits, excursions), il passe des contrats de prestation avec les réceptifs Tunisian Travel Service (TTS) en Tunisie et Univers Holiday Services au Maroc, mais il est partiellement propriétaire de certains établissements hôteliers, comme l'hôtel Phénicia de Hammamet. TUI Travel pc enfin, se distingue de Thomas Cook par sa politique d'intégration des réceptifs. Depuis 2007, le groupe est propriétaire de son réceptif marocain Holiday Services. En

---

<sup>119</sup> Rapporté à la part dans les marchés non européens du groupe, ce parc représente 17,2% en nombre d'établissements, et 16,3% en capacité.

Tunisie, compte tenu d'une réglementation qui interdit aux investisseurs étrangers de posséder plus de 49% des agences réceptives, il possède 49% des capitaux de son réceptif Tunisie Voyages. TUI Travel est également propriétaire de plusieurs hôtels, dont les hôtels RIU – la chaîne hôtelière espagnole est l'un des principaux actionnaires du groupe.

### 3. 4. Représentativité du corpus



Carte 11 : Couverture des marchés sources de TUI et Thomas Cook



La représentativité du corpus repose sur plusieurs critères. Le premier est l'« européenité » de ces firmes. Il s'agit en effet d'entreprises européennes, à la fois dans leur origine et par le fait qu'elles drainent des flux quasi-exclusivement européens, et qu'elles ne cherchent pas à s'implanter dans d'autres marchés source que les marchés européens – hormis Accor, qui accueille *de facto* des touristes domestiques dans ses établissements. En 2012, 60% de la clientèle du Club Méditerranée provenait d'Europe occidentale (Royaume-Uni, Belgique, France, Suisse, Italie et Pays-Bas). La même année, TUI Travel a réalisé 70% de son chiffre d'affaires dans les quatre marchés source du Royaume-Uni, de l'Allemagne, de la France et de la Suède [TUI TRAVEL, 2012 :13]. Thomas Cook, pour sa part, a réalisé en 2012 plus de 97% de son chiffre d'affaires dans l'espace européen (Russie comprise), d'où provenait 94% de sa clientèle [THOMAS COOK, 2012]. La carte 11 montre le fort degré d'implantation de ces deux tour-opérateurs en Europe. Elle présente leur couverture des marchés sources européens à travers le nombre de marques où ils opèrent dans chaque marché. La supériorité numérique des marques TUI tient à la politique d'intégration de tour-opérateurs spécialisés du groupe allemand, et au fait qu'il comptabilise les filiales du transport aérien, ce que ne fait pas Thomas Cook, qui opère pourtant sur le marché du transport aérien en Italie et en Espagne par exemple.

Au-delà de ces points communs, les différences entre ces firmes participent également de la représentativité de l'échantillon. Du fait de leur puissance et de leur multinationalisation et/ou de leur politique d'intégration horizontale, ces firmes couvrent un ensemble différencié du marché européen de la demande, tant par les touristes qu'elles mobilisent dans leur pays d'origine que par ceux qu'elles parviennent à mobiliser dans d'autres pays européens (Belgique pour le Club Méditerranée, Espagne pour Accor, Europe du Nord pour TUI Travel et Thomas Cook). Par ailleurs, elles exercent au Maroc et en Tunisie des activités diversifiées dans le positionnement dans la chaîne de valeur (croisières, tour-operating, hébergement hôtelier, clubs de vacances), dans les segments (haut de gamme, moyenne gamme, entrée de gamme) et dans les modes d'implantation (prise de participation ou pas)<sup>120</sup>. Enfin, puisque ce travail doctoral porte sur les questions de la régulation à l'échelle européenne et de la gouvernance des entreprises, il semblait pertinent de réunir dans le corpus des firmes de culture anglo-saxonne et des firmes de culture latine. À elles quatre, ces firmes rassemblent donc toutes les problématiques du transfert de la

---

<sup>120</sup> Les quatre firmes qui constituent le corpus opèrent par ailleurs dans des activités différentes. Le groupe Accor exerce uniquement une activité d'opérateur d'hôtelier et de village de vacances (Coralie Club) et couvre un éventail large de gammes (haut et milieu de gamme, économique). Le Club Méditerranée est un opérateur intégré (hébergement, transport aérien) de village de vacances de différentes gammes, et exerce une faible activité de croisière, à travers le Club Med 2. Les groupes Thomas Cook et TUI Travel sont des tour-opérateurs généralistes. Ils déploient des activités multiples, comme l'hébergement, le transport, la croisière, la fonction de réceptif (circuits, excursions) et la conception de voyage à forfait, dans toutes les gammes et dans la plupart des segments (tourisme balnéaire, tourisme sportif, tourisme culturel, etc.). Ainsi, à elles quatre, ces firmes couvrent l'ensemble des prestations touristiques constitutives d'un séjour touristique, itinérant ou sédentaire, en Tunisie ou au Maroc.

régulation européenne au Maghreb, à travers l'autorégulation, dans l'ensemble des activités du secteur touristique, et à de nombreuses échelles (firmes-secteur public, firmes-réceptifs, firmes-fournisseurs).



## Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie visait à ouvrir la « boîte noire » que constitue la firme touristique néo-fordiste dans le but d'identifier ce qui, dans son fonctionnement, participe à l'intégration des espaces où elle se déploie. Le chapitre 4 a présenté les caractéristiques des firmes néo-fordistes, qui sont ces firmes, nées à l'époque du tourisme fordiste, qui mènent des stratégies d'adaptation à l'individualisation de la demande touristique. L'évolution à laquelle elles font face les conduit à développer un mode de production qui leur permet de capter un nombre toujours croissant de touristes, tout en préservant certaines techniques de production de l'ère fordiste. Cette réorganisation se fait au prix de coûteuses restructurations, qui les poussent à conquérir sans cesse de nouvelles parts de marché, à travers des fusions et acquisitions notamment.

La principale composante de la stratégie des firmes néo-fordistes réside cependant dans leurs politiques d'autorégulation. Dans l'environnement contemporain, où les facteurs de compétitivité sont déterminés par la demande et la gestion des risques, les firmes sont tenues de prendre des mesures d'autorégulation qui ne leur sont pas imposées par des agents extérieurs – les politiques publiques en particulier. Ces politiques consistent à créer des systèmes de gouvernance d'entreprise à l'échelle de la firme. Elles leur garantissent une capacité de gestion des pressions exogènes et de l'imprévu, tout en assurant leur renommée auprès des clients, de leurs partenaires et des autorités publiques. Les institutions « firmes touristiques » s'organisent ainsi selon leurs propres principes de gouvernance, qu'elles élaborent sur la base des contraintes réglementaires de leur pays d'origine et qu'elles s'emploient à diffuser sur le marché, à travers un lobbying auprès des agences publiques de régulation. Dans le cas des firmes européennes, celles-ci apparaissent, du fait de leur implication dans l'élaboration des normes et des règles du marché régional, comme les coproductrices de la régulation communautaire. C'est à ce titre que dans cette thèse, elles sont considérées comme les agents de la régulation européenne partout où elles s'implantent, notamment dans les pays en développement.

Dans la continuité de ces deux chapitres, le chapitre 6 a défini les variables et les indicateurs de régulation permettant de mesurer la manière dont les firmes touristiques contribuent à renforcer l'intégration de leur pays ou région d'origine (l'Union européenne en l'occurrence) et des pays où elles exercent une activité (ici, le Maroc et la Tunisie). Cette grille d'analyse, qui a été élaborée au fur et à mesure des enquêtes de terrain et des entretiens, a été appliquée dans la phase finale du protocole de recherche, auprès des représentants des firmes du corpus. La partie suivante livrera le

résultat de ces enquêtes, et les mettra en perspective avec les enjeux de l'intégration en profondeur à travers une analyse spatiale multiscalaire du rôle que les firmes tiennent dans le développement touristique du Maghreb.

**TROISIEME PARTIE**

**LES FIRMES ET LA CONSTITUTION DU**

**MARCHE TOURISTIQUE**

**EUROMAGHREBIN**

---



## Introduction

Cette partie restitue les études de terrain qui ont été conduites dans le cadre de ce travail doctoral et les met en perspective avec les analyses menées dans les parties précédentes. L'objectif est de montrer, sur la base des indicateurs de l'intégration régionale sous l'impulsion des firmes, si les firmes à l'homogénéisation des secteurs touristiques européens et maghrébins, et selon quelles modalités. Le chapitre 7 porte sur la dimension spatiale du développement touristique par les firmes, en présentant le rôle qu'elles ont tenu et continuent de tenir dans la mise en place des grandes structures du marché touristique euromaghrébin. Leurs stratégies de localisation au Maghreb ne diffèrent pas de celles qu'elles déploient dans les autres pays en développement. Les impératifs logistiques les conduisent à privilégier un développement par porte d'entrée, qui est favorable à la connexion fonctionnelle de l'offre locale et de la demande européenne, et donc à la massification des flux. Mais la polarisation macro-touristique signifie-t-elle une limitation de la diffusion des flux ? On se proposera pour y répondre d'étudier la place des firmes dans l'organisation spatiale des quatre grands pôles touristiques maghrébins d'Hammamet, de Sousse, de Marrakech et d'Agadir.

Après avoir présenté la dimension logistique de la régionalisation touristique menée par les firmes, le chapitre 8 s'intéressera aux formes moins tangibles de l'intégration dans les pôles, qui sont les lieux de concentration où leur masse est suffisamment critique pour produire des effets significatifs. Comment se propagent, au sein des pôles, la régulation par les normes et par les formes de leurs relations à l'environnement économique local ? Quels transferts sont effectués et quels effets induits sont observables ? L'étude des relations contractuelles que les firmes établissent avec leurs fournisseurs et leurs prestataires locaux permet de répondre à ces questions. Fondés sur leurs principes d'autorégulation, ces contrats devraient assurer la diffusion des pratiques dans leur réseau de partenaires. À défaut d'être des pôles de développement, d'où toute une vague d'industrialisation puisse se propager, comme l'espéraient les partisans de la théorie modernistes, les grandes destinations touristiques établies par les firmes sont-elles des pôles de régulation pour les entreprises locales qui prennent part à leurs systèmes productifs ?

Le chapitre 9 s'intéressera au processus de déconcentration de l'activité auquel participent les firmes touristiques. Comme on l'a vu dans le chapitre 4, le processus de production néo-fordiste est caractérisé par la poursuite de la flexibilisation des produits censée se porter à la fois sur le type de produit et sur sa localisation. Comment se traduisent ces stratégies sur la spatialisation du tourisme organisé par les firmes ? Les analyses statistiques et les études de terrain montreront que



les firmes contribuent effectivement à la diversification spatiale du tourisme sur les territoires tunisien et marocain. On étudiera les conditions de cette extension spatiale, qui seront mises en perspective avec les conditions qui prévalent au sein des pôles. Dans la mesure où les déterminants de leur stratégie d'exploitation ne peuvent pas différer en fonction du lieu d'implantation ou de passage, on s'interrogera sur l'organisation spatiale des dispositifs mis en œuvre et sur la manière dont les effets de régulation se propagent en leur sein.

# CHAPITRE 7

## LES FIRMES ET LES GRANDES STRUCTURES DU MARCHE TOURISTIQUE EUROMAGHREBIN

Ce chapitre se propose de décrire le rôle historique et actuel des firmes touristiques dans la structuration du marché euromaghrébin. Les effets de structuration qu'elles produisent correspondent à leur contribution au processus de maillage des territoires touristiques tunisiens et marocains et au rôle qu'elles jouent dans leur insertion dans le marché international du tourisme – dans le marché régional euro-méditerranéen en particulier. Ces effets s'analysent à la fois dans les stratégies et les dynamiques de localisation des firmes, dans la manière dont elles dirigent les flux émetteurs vers ces territoires et dans la manière dont leur activité favorise, par catalyse, la densification de l'offre touristique locale. La première partie du chapitre expliquera en quoi, conformément aux dynamiques du « tourisme par point d'entrée » décrites dans la première partie (chapitre 1, section 3), les firmes participent à l'édification des « grandes structures » du marché euromaghrébin, sur le plan à la fois de l'offre et de la demande. Une section portera sur le rôle particulier du tourisme de croisière, qui produit plutôt des effets de levier que des effets de structuration, dans le développement du tourisme dans les grands points d'entrée. Une deuxième partie sera consacrée à l'influence des firmes dans la constitution du secteur touristique local, notamment par les liens qu'elles établissent avec les partenaires et les fournisseurs locaux. Enfin, la troisième partie s'intéressera aux nouvelles dynamiques de localisation des firmes qui se déploient de plus en plus en profondeur dans les territoires tunisiens et marocains, pour des raisons qui tiennent à l'évolution et à la structure de la demande.

### **1. Firmes et structuration des territoires touristiques**

L'étude des stratégies de localisation des firmes du corpus met en évidence leur tendance commune à avoir favorisé en Tunisie comme au Maroc un développement touristique par « porte d'entrée » polarisé qui a engendré, autant qu'il en a bénéficié, des avantages cumulatifs des territoires touristiques concernés. Leurs choix d'implantation n'ont pas été seulement déterminés

par l'attractivité touristique des lieux, mais par la capacité des territoires à répondre à leurs besoins stratégiques et logistiques. Les territoires qu'elles ont investis se sont construits en interaction avec elles, c'est-à-dire selon le mode d'exploitation qu'elles y ont privilégié.

### 1. 1. Des portes d'entrée et des cloisons

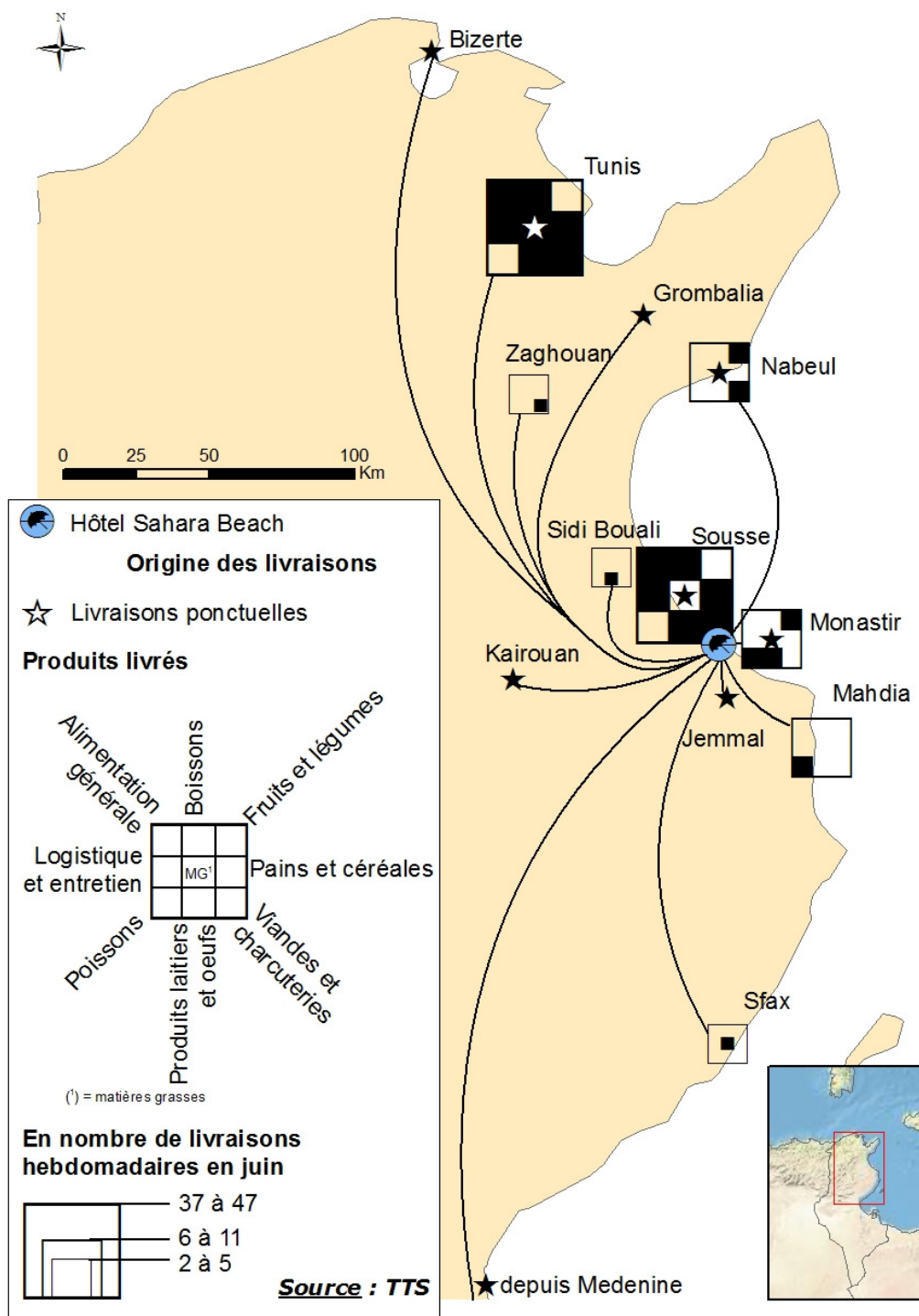
Le cas de l'Asie orientale, exposé dans le chapitre 1, a montré que le développement touristique par portes d'entrée résulte d'un déficit d'infrastructures et d'intégration à l'échelle nationale dans les pays récepteurs. Ces points d'entrée font fonction de *hub* touristique, à partir desquels les flux se redistribuent et se diffusent sur les territoires environnants. Au Maghreb, où l'essentiel des flux touristiques internationaux sont acheminés par voie aérienne, la dotation des territoires en aéroport a joué un rôle déterminant dans la localisation de l'offre et dans la diffusion des flux. Comme cela a été expliqué, les aéroports de Djerba-Zarzis, de Monastir et de Tunis concentrent en 2010 près de 98% du trafic aérien international en Tunisie tandis qu'au Maroc, les aéroports d'Agadir et de Marrakech captent 60% des flux internationaux – si l'on exclut du compte l'aéroport de Casablanca, dont la fonction de *hub* continental tend à fausser les données sur le tourisme. Tous les gestionnaires des firmes interrogés dans le cadre de ce travail de recherche ont souligné comme une évidence les liens entre les capacités aéroportuaires des destinations, la possibilité d'établir des lignes aériennes directes et la stratégie de localisation de leurs produits. En Tunisie comme au Maroc, ces liens s'affirment dans la polarisation des flux aériens.

Une fois effectué l'acheminement des touristes dans le pays par avion, le premier service logistique local que sollicitent les firmes est le transfert de l'aéroport à l'hôtel. Cette étape implique deux types de service : un service public d'infrastructures de transport terrestre (routes carrossables, autoroutes) et un service privé de transport touristique qui soient suffisamment développés pour acheminer des flux tendus de touristes entre l'aéroport et les divers établissements où les tour-opérateurs ont prévu de loger leurs clients, dans des véhicules qui respectent les normes d'hygiène et de sécurité imposées par les contrats de responsabilité qui les tiennent. Cet impératif logistique a favorisé le développement, en Tunisie et au Maroc, d'entreprises locales de transport touristique de grande envergure. En Tunisie, « *le groupe TTS a fondé son succès de réceptif sur le logiciel ultra-performant de géolocalisation et de gestion de la flotte autobustique dans lequel le groupe a investi* » explique Nebil Hedda, ancien directeur des études économiques de l'entreprise tunisienne. La branche « transport touristique » du groupe exploite 130 véhicules (Bus-Mini, Bus-Micro, autocar et voitures tout-terrain 4x4), équipés de

système GPS et basés dans des remises au sein des grands pôles touristiques, à proximité des aéroports. Le logiciel de gestion de ces véhicules automatise l'intégration numérique des listes fournies par les tour-opérateurs, dans lesquelles ils indiquent leurs besoins en transport pour les transferts et les excursions. Cette gestion informatisée a été conçue de manière à pouvoir effectuer des réservations à la dernière minute, notamment en raison des inscriptions pour les excursions faite la veille par les touristes. TTS répond ainsi à l'exigence de flexibilité formulée par les tour-opérateurs et transporte 700 000 touristes en moyenne chaque année.

Au Maroc, le groupe Atlas Voyages, fondé en 1964, est le réceptif de Marmara depuis les années 1990. Au travers de ce partenariat, l'agence prenait en charge le transfert et le transport d'environ 5 000 clients par semaine en 2012. Pour faire face à ce niveau d'activité, elle a été tenue d'investir dans les équipements logistiques, notamment par la création de la société d'autocars Atlas Rider. En 2012, cette dernière possédait une flotte de 120 véhicules, gérés par un logiciel de réservation qui couvre l'ensemble du territoire marocain et qui, comme pour TTS en Tunisie, permet à l'entreprise d'assurer une gestion en flux tendus des diverses mobilités touristiques encadrées par Marmara. Les cas de TTS et d'Atlas Voyages sont représentatifs mais bien d'autres agences réceptives exercent cette activité de transport touristique à grande échelle. La plupart d'entre elles, qui ont fondé leur succès sur la gestion logistique des flux, intègrent par ailleurs de nombreuses prestations de service, comme l'hébergement dans les hôtels qu'elles détiennent. Elles sont en fait devenues des firmes locales spécialisées dans l'exploitation touristique de leur pays. Elles font souvent partie de conglomérats locaux (voir *infra*, chapitre 10).

La troisième phase logistique est celle du séjour hôtelier. Les hôtels exploités par les firmes étant pour la plupart de grande envergure et les flux du tourisme de masse étant marqués par la saisonnalité et la volatilité, l'approvisionnement en produits de base (restauration, boisson, blanchisserie) pose un problème de logisticiété. En Tunisie, l'analyse du système d'approvisionnement de l'hôtel Sahara Beach, propriété du groupe TTS – partenaire traditionnel de Neckermann puis de Thomas Cook, révèle l'importance des enjeux logistiques de l'approvisionnement hôtelier sur un territoire donné. Établissement à vocation strictement balnéaire, le Sahara Beach est le plus grand hôtel de Tunisie, en nombre de lits. Situé sur un terrain de 17 hectares dans la zone touristique de Skanès, entre Sousse et Monastir, il est formé de trois blocs de 350 chambres (1 042 chambres en tout) qui permettent d'accueillir, en haute saison, jusqu'à 2 435 clients par nuit. Disposant de plusieurs restaurants, cafés, discothèques et offrant divers services de loisirs (thalassothérapie, aquaparc, plages, équipements sportifs), l'enceinte hôtelière est traversée, en saison haute, par des flux tendus de consommation touristique.



**Carte 12 : L'approvisionnement de l'hôtel Sahara Beach du groupe TTS**

Pour pourvoir aux besoins des clients et assurer le fonctionnement de l'hôtel, l'établissement doit se fournir en produits divers et le plus souvent en très grande quantité, de manière quotidienne ou hebdomadaire selon le produit. Pour y parvenir, la direction des achats organise un système de livraison régulière, retravaillé chaque semaine à l'aune de la fréquentation de l'hôtel, avec les 55

fournisseurs référencés par TTS à l'échelle nationale et avec une trentaine de fournisseurs occasionnels sollicités en fonction des besoins. Étant donné que ces partenaires sont répartis sur l'ensemble du territoire tunisien et compte tenu de l'intensité qu'atteignent les flux de livraison en haute saison, l'hôtel et le tour-opérateur qui y envoient des touristes doivent compter sur des infrastructures solides et sur des fournisseurs compétents pour pouvoir maîtriser la chaîne d'approvisionnement complexe qui se met en place. La carte 12, qui montre l'envers du décor de l'activité hôtelière, illustre l'importance, pour une firme touristique, de privilégier les points d'entrée pour exploiter le tourisme de masse.

## *1. 2. Les localisations exclusives*

L'analyse des produits commercialisés et/ou bâtis par les firmes et de leur emplacement montre qu'elles ont privilégié, au sein des pôles portes d'entrée, un tourisme de séjour concentré au sein de zones consacrées, où les frontières avec l'environnement extérieur contiennent la circulation des touristes. Ces choix d'implantation conduisent à la sédentarisation des touristes, qui prédomine sur toute autre forme de tourisme mobile, du moins dans le type de séjour que commercialisent les firmes. Pour autant, il existe bien une différence entre le Maroc et la Tunisie en ce qui concerne les mobilités touristiques engendrées par les firmes à l'échelle urbaine. Cette différence n'est pas liée à la stratégie des firmes mais bien aux configurations territoriales avec lesquelles elles ont dû composer.

### ***1. 2. 1. Polarisation, zonage et exclusivité en Tunisie***

Après le démarrage du développement touristique dans les années 1960, l'État tunisien s'est proposé d'expérimenter sur son territoire plusieurs types d'offre, tant en termes de gamme (tourisme de luxe, tourisme social) qu'en termes de pratiques (tourisme urbain, saharien, culturel). En dépit de ces tentatives, la préférence a très tôt été donnée au tourisme balnéaire. Dès la fin des années 1960, l'État tunisien, qui cherchait à faire venir le plus grand nombre de touristes tout en minimisant le coût d'investissement par lit, a développé principalement dans des hébergements de type « Tanit », c'est-à-dire des hôtels balnéaires de gamme moyenne destinés à une clientèle de masse, issue de la classe moyenne européenne [CHAPONNIERE ET LAUTIER, 2005]. Les opérateurs

privés se sont eux aussi spécialisés dans ce segment, ce qui leur a rapidement permis de tirer parti des effets de masse. L'aménagement des zones littorales et leur desserte par l'aéroport de Tunis puis, à partir de 1972, par les nouveaux aéroports de Monastir et de Djerba-Zarzis, ont permis de drainer des flux de plus en plus importants de touristes vers les plages tunisiennes. D'une part, l'offre touristique qui se mettait en place dans le pays constituait, à l'époque, un produit original conforme aux attentes de la clientèle « fordiste » européenne. D'autre part, il s'agissait d'un produit facile à vendre, à travers les voyages à forfait commercialisés par les tour-opérateurs européens.

L'essor des voyages à forfait en Tunisie a influencé le modèle et la structure touristiques du pays. Fondée sur le prix très attractif de ces forfaits, la croissance a été favorisée par l'apparition, au début des années 1970, du procédé du vol charter et par la massification des consommateurs. Les formules en forfait, qui combinent au sein d'une offre unique plusieurs composantes d'un séjour touristique (transport, hébergement, restauration, excursions), ont permis aux tour-opérateurs qui les ont conçues de réaliser d'importantes économies d'échelle dans le domaine du transport aérien, de l'hôtellerie et de l'approvisionnement. Un système favorable à ce type d'offre s'est alors mis en place, selon une logique d'engrenage : plus le nombre de touristes acheminés par les voyagistes augmentait, plus ces derniers étaient en mesure de négocier des tarifs bas avec les opérateurs locaux. Plus la pression exercée sur les prix était forte, plus l'attractivité et la compétitivité des produits étaient renforcées, plus le nombre d'acheteurs était grand, et ainsi de suite.

Pendant trois décennies, la dynamique de développement a été telle que la quasi-totalité des investissements touristiques ont été employés à bâtir une offre d'hébergement et de loisirs commercialisable dans des voyages à forfait balnéaires. Cette spécialisation a entraîné une très forte polarisation de l'activité sur le littoral. Les capitaux publics et privés se sont d'abord concentrés dans les trois zones « traditionnelles » du tourisme tunisien : Hammamet-Nabeul, Sousse-Monastir et Djerba-Zarzis. Puis, à la fin des années 1970, de nouveaux investissements ont participé à la consolidation de l'espace touristique balnéaire, à Mahdia et Kelibia notamment. Dans les années 2000, la bande littorale qui s'étend de Nabeul à Mahdia accueillait à elle seule plus des deux tiers des capacités d'hébergement de la Tunisie.

Depuis les années 1960, les firmes européennes du *tour-operating* participent activement à la polarisation du tourisme tunisien. Les firmes du corpus, par exemple, ont investi à des degrés divers sur le territoire marocain par des contrats de gestion (Club Méditerranée) et par l'association avec des partenaires locaux dans l'exploitation d'hôtels (TUI Travel et Marhaba Hôtels, Thomas Cook et TTS). Leurs produits phare sont les clubs de vacances (Club Marmara, Club Robinson, Club Méditerranée) mais ils s'associent également avec différentes marques

hôtelières, étrangères et marocaines. Cette participation s'est poursuivie jusque dans les années 2010. L'examen des brochures européennes de Thomas Cook et de TUI n'offre pas une vision exhaustive des produits commercialisés en Europe par ces firmes, puisqu'ils intègrent aussi des tour-opérateurs spécialisés proposant d'autres types de produit. Les brochures « généralistes » de ces groupes sont toutefois représentatives, compte tenu de l'influence de leurs marques principales sur les marchés émetteurs européens (Marmara, Thomson, Neckermann, etc.). Par exemple, en ce qui concerne le marché français en Tunisie, il apparaît qu'en 2007, 45% des voyages à forfait à destination de ce pays étaient vendus par Thomas Cook (Thomas Cook France et Jet Tours) et Marmara (devenu depuis filiale de TUI Travel). Leur représentativité est encore plus grande sur le marché britannique, où ces deux groupes contrôlent 85% du marché des voyages à forfait [ROLAND BERGER, 2010]. Les offres de séjour disponibles dans quelques-unes des brochures européennes de TUI et de Thomas Cook et dans celle du Club Méditerranée, montrent que ces firmes privilégient de manière exclusive les destinations « portes d'entrée » de Tunisie [Tableau 22].

Ville	Marmara (TUI France)	Thomson (TUI Royaume-Uni)	Thomas Cook Belgique	TUI Allemagne	Neckermann (Thomas Cook Hollande)	Club Méditerranée	Thomas Cook Irlande	Total
<b>Nabeul-Hammamet</b>	4	2	13	9	5	1	4	43
<b>Sousse-Monastir</b>	2	10	13	18	16	0	3	62
<b>Djerba-Zarzis</b>	6	2	17	13	6	1	0	45

**Tableau 22: Offres de séjour en Tunisie dans les catalogues de Thomas Cook, TUI et Club Méditerranée (Source : Brochures)**

L'orientation du tourisme tunisien a également influé sur la localisation de l'offre touristique à l'échelle locale et sur le type d'infrastructures privilégié. D'une part, les hôtels ont été bâtis au sein de territoires administratifs consacrés au tourisme – les « zones touristiques ». Ces zones exclusives ont été créées pour fournir aux hôteliers le cadre légal nécessaire à la conduite d'une activité touristique, comme le débit de boissons et certains avantages fonciers. Afin d'éviter les chevauchements administratifs, ces zones ont été développées à l'écart des villes autour desquelles se sont structurés les grands pôles balnéaires. La distance entre ces zones et le centre-ville et leur vocation exclusivement touristique n'a pas favorisé le développement d'habitations près des hôtels, transformant peu à peu ces territoires en véritables bulles touristiques, coupées des territoires urbains, ou insulaire dans le cas de Djerba, dont elles portent pourtant le nom quand il s'agit de commercialiser les hôtels qui y sont établis [Carte 15, infra] La frontière entre la zone touristique et le reste du territoire est matérialisée par des barrages policiers à l'entrée qui



forment, par le contrôle de l'entrée des autochtones (et non des touristes), l'interface de ces discontinuités spatiales. L'invention, au début des années 1980, du concept de station touristique intégrée, dont le prototype a été Port el Kantaoui, a marqué une étape supplémentaire dans l'exclusivité territoriale du tourisme tunisien, que l'ouverture de la station Yasmine Hammamet, en 1998, est venue renforcer. Conçues comme des villages touristiques autonomes proposant des activités (golf, marina, centre commercial, parc de loisirs) et diverses modalités d'hébergement (hôtels, appart' hôtels, propriété et copropriété), les stations intégrées correspondent en réalité à des zones touristiques hors-sol, dépourvues de continuité avec les territoires urbains auxquels elles sont rattachées [Carte 15, *infra*].

Outre leur disposition à l'échelle urbaine, les zones touristiques ont également fait l'objet, dans leur organisation interne, d'une configuration spatiale particulière. La nécessité d'accueillir des gros contingents de touristes de nationalités diverses a conduit les hébergeurs à bâtir des hôtels standardisés, édifiés au sein de parcelles clôturées et offrant leurs propres équipements et services aux clients (piscines, plages privées, pension complète, excursions vers les médinas). L'impératif de standardisation, combiné au développement exclusif d'hôtels balnéaires, a entraîné une homogénéisation de l'offre touristique jusque dans la manière dont les hôtels ont été édifiés dans les zones touristiques. Disposés de façon linéaire parallèlement à la plage et tournant le dos à l'arrière-pays, ils ont été construits sous la forme de barres allongées [TROIN, 2006]. Entre chaque hôtel, des boutiques de souvenir et des café-restaurants thématiques ont été ouverts, afin de donner aux touristes l'occasion de sortir de l'hôtel sans quitter la zone touristique mais ces petites unités, logées dans les interstices, ne créent pas pour autant le lien entre les hôtels. L'impression qui prédomine dans ces zones est que chaque hôtel correspond en réalité à une bulle dans la bulle, en sorte que le touriste qui séjourne dans un de ces établissements a deux barrières à franchir pour accéder au territoire tunisien « non-touristique ». En outre, l'environnement immédiat des zones touristiques, que les clients traversent à leur arrivée en bus, n'est guère reluisant. Ces « arrières-cours » ne sont pas conçues pour les touristes. Les routes non aménagées, les déchets sur les bas-côtés, les paysages sans intérêt et l'absence de transports en commun contribuent à renforcer la frontière invisible qui sépare la zone touristique et le centre-ville.

Le cas du site archéologique de Pupput, sis dans la zone touristique d'Hammamet Sud, montre à quel point les touristes peinent à transgresser ces frontières spatiales si bien tracées. Les vestiges du village romain sont noyés au milieu de dizaines d'hôtels éléphanesques qui accueillent chaque été des masses de touristes. Certains hôtels disposent même de chambres donnant sur les ruines [Photo 2].



**Photo 2 : Vue de l'hôtel Caribbean World Venus Garden depuis le site de Puppit (photo de l'auteur)**

Pourtant, en dépit des flux qui inondent la zone en période estivale, le site de Puppit n'est pas plus fréquenté que les autres sites archéologiques de Tunisie. Avec 950 visiteurs en 2009 dont 47 au mois d'août, le site semble passer inaperçu auprès des touristes qui séjournent à proximité, comme le montre la carte 13. Les hôteliers et les tour-opérateurs ne les incitent pas à découvrir le lieu. Aucune promotion du site n'est réalisée auprès des clients ni à l'achat du forfait, ni pendant le séjour. Non seulement les tour-opérateurs n'indiquent nulle part l'existence de ces ruines mais il n'y a aucune information à leur sujet dans les brochures ou dans les hôtels. Les firmes néo-fordistes présentes dans ces zones à travers leurs hôtels partenaires ou leurs clubs de vacances, dont Marmara et Club Med dans le cas d'Hammamet Sud, prônent le développement des activités culturelles mais pas de celles qui se font à pied – en clair, de celles qui ne peuvent faire l'objet d'une marchandisation.



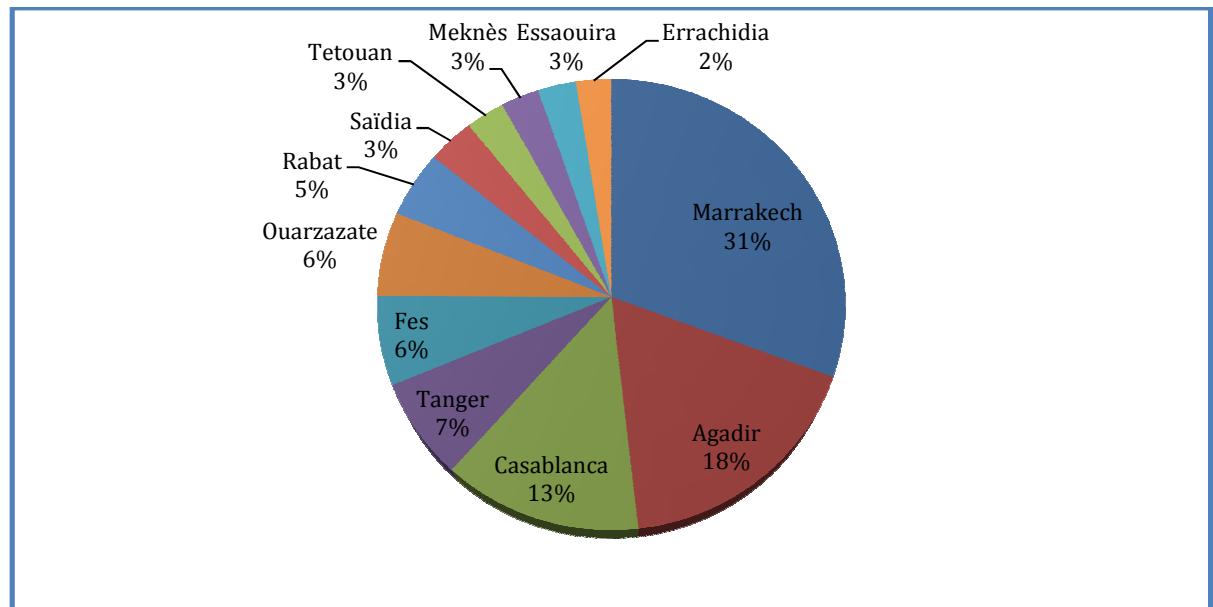
**Carte 13 : Puppit : un site romain délaissé par les touristes balnéaires**

### ***1. 2. 2. Polarisation, zonage et débordement au Maroc***

Le Maroc a connu un développement par porte d'entrée moins appuyé que la Tunisie même s'il s'est accentué à partir des années 1990 avec le succès croissant de Marrakech. Le pays dispose de



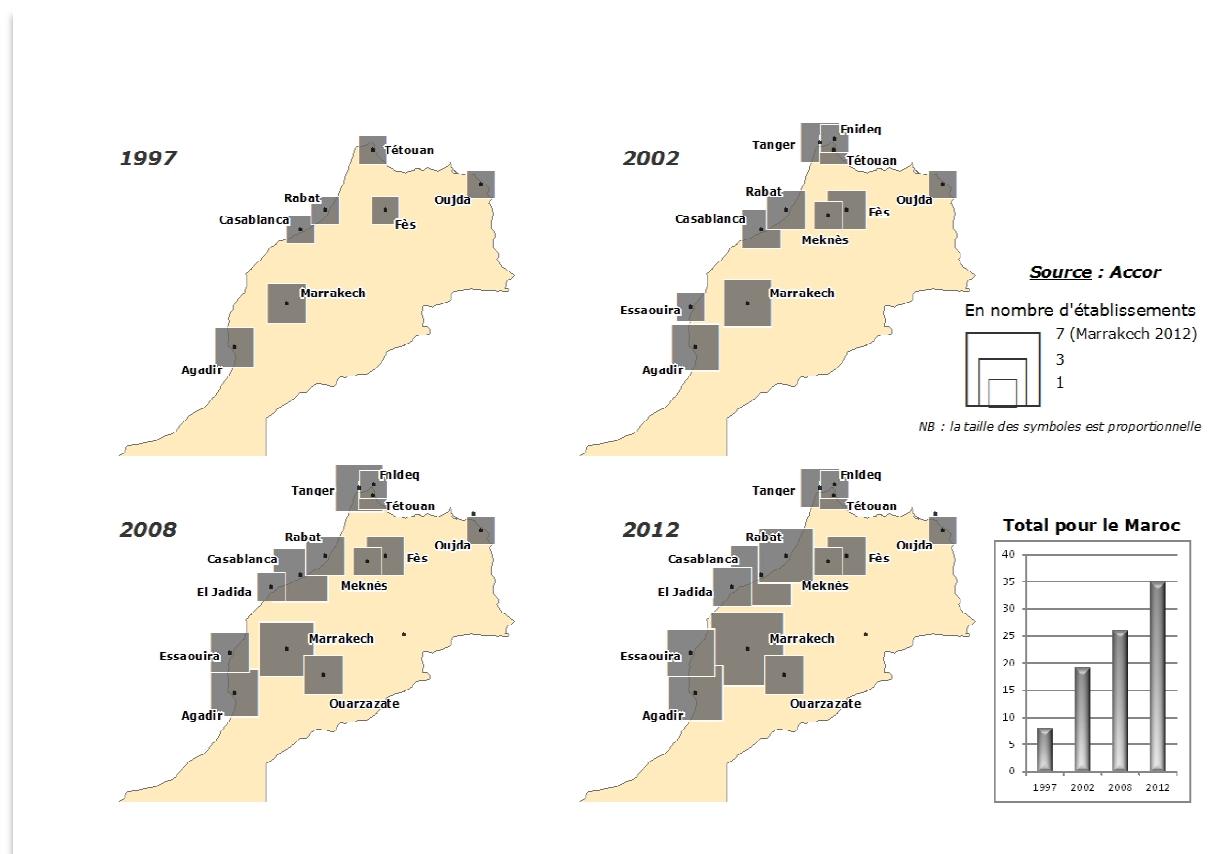
seize aéroports internationaux et de treize villes de plus de 200 000 habitants dont la plupart présentent un fort potentiel touristique et font déjà l'objet d'une mise en tourisme (Tanger, Fès, Meknès). La dynamique du développement par porte d'entrée a cependant prévalu dans la structuration du territoire touristique national, comme le montre la répartition du nombre de lits dans les principales destinations touristiques marocaines [**Graphique 6**].



**Graphique 6: Répartition du nombre de lits dans les principales destinations marocaines, en 2010 (Source : FNT)**

L'historique de l'implantation d'Accor au Maroc retrace la dynamique polarisante de l'investissement des firmes touristiques. Le groupe, qui faisait partie dès le départ des grandes firmes sollicitées par l'État marocain pour la mise en œuvre de la Vision 2010, était en 2013 le principal exploitant hôtelier du pays, avec 35 unités qui maillaient la majeure partie du territoire. L'analyse de l'évolution géographique de ce maillage [**carte 14**] montre que si son offre s'est déployée de manière progressive, elle s'est développée essentiellement dans deux grands pôles du tourisme de loisirs (Marrakech et Agadir) et dans un grand pôle du tourisme d'affaires (Casablanca), qui concentrent près de la moitié des unités. Le déploiement de la chaîne dans les pôles secondaires a été plus tardif, avec six nouvelles implantations réalisées dans les années 2000. Accor a participé à la structuration des stations du Plan Azur Essaouira-Mogador et Mazagan (El Jadida) et a édifié des hôtels dans presque toutes les destinations secondaires : Rabat, Tanger, Oujda, Tétouan et Fnideq pour le tourisme d'affaires, les villes impériales (Fès,

Meknès, Rabat) et Ouarzazate, « porte du désert »<sup>121</sup>. Au total, la firme a contribué à la structuration hôtelière de l'ensemble du territoire marocain, dans tous les créneaux (tourisme de loisirs, tourisme d'affaires, tourisme culturel, tourisme domestique).



**Carte 14 : Progression du maillage d'hôtels ACCOR au Maroc entre 1997 et 2012**

Les tour-opérateurs ont eux aussi participé à la polarisation des territoires touristiques marocains dans les dernières années. Les grands tour-opérateurs européens proposent une offre de séjour essentiellement concentrée à Marrakech et à Agadir, qui déborde progressivement sur Essaouira. Dans ces grands pôles, leur rôle n'est pas seulement d'alimenter en flux les hôtels partenaires. Les firmes du corpus ont investi directement sur le territoire marocain, soit par le biais de joint-ventures avec des partenaires locaux, soit par franchisage, soit par l'ouverture d'un établissement. Ils ont implanté des clubs de vacances et des complexes hôteliers et ils se sont associés avec différentes marques hôtelières, étrangères et marocaines. Comme pour la Tunisie, le recensement des offres commercialisées par TUI, Thomas Cook et Club Méditerranée dans leurs brochures généralistes montre la contribution de ces tour-opérateurs à la dynamique de polarisation du

<sup>121</sup> [www.accorhotels.com/](http://www.accorhotels.com/)

territoire touristique marocain. Hormis un village du Club Méditerranée à Tétouan, qui peut faire figure de destination secondaire et des séjours d'hébergement à Essaouira, la très grande majorité de ces offres se trouvent à proximité des grands pôles touristiques portes d'entrée du tourisme tunisien et marocain : Marrakech, Agadir au Maroc, Hammamet, Sousse et Djerba en Tunisie [Tableau 23].

Ville	Marmara (TUI France)	Thomson (TUI Royaume-Uni)	Thomas Cook Belgique	TUI Allemagne	Neckermann (Thomas Cook Hollande)	Club Méditerranée	Total
Marrakech	9	2	14	11	8	2	46
Agadir	7	5	8	12	11	1	44
Essaouira	3	3	3	1	1	0	11
Ouarzazate	0	0	0	0	1	0	1
Tétouan	0	0	0	0	0	1	1
Source : Brochures 2013 de Marmara, Thomson, TUI, Neckermann et Club Méditerranée							

**Tableau 23 : Offres de séjour au Maroc dans les catalogues principaux de Thomas Cook, TUI et Club Méditerranée**

Nettement polarisée, l'offre touristique des grands pôles marocains se révèle toutefois moins exclusive qu'en Tunisie. Cette caractéristique résulte à la fois de l'aménagement de ces pôles, où le tourisme a été conçu de manière plus intégrée à la ville-support des destinations, et de la stratégie des firmes qui y sont établies. À Marrakech, c'est autour de la médina que l'offre touristique s'est constituée. La politique publique de valorisation de la médina, qui s'est traduite, depuis les années 1990, par la réhabilitation du bâti et des ruelles, par l'instauration d'une police touristique, par le développement de commerces et de restaurants, ou encore par l'inscription de la place Jemaa El-Fna à la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, a fait de l'ancienne cité impériale le principal facteur d'attractivité de la destination. Comme en Tunisie, les firmes se sont implantées dans des zones touristiques parsemées d'hôtels de grande envergure, comme dans les quartiers de Gueliz et de l'Hivernage [Carte 15, infra]. Ces zones ne sont toutefois pas cloisonnées comme elles le sont à Hammamet et à Djerba. A Gueliz, les hôtels sont situés au cœur de la ville nouvelle, où résident et sortent les classes supérieures marrakchies tandis que l'avenue Mohamed V, l'axe principal de Gueliz, conduit directement à la mosquée de la Koutoubia et à la place Jemaa El-Fna. Le quartier de l'Hivernage, quant à lui, est directement connecté à l'entrée ouest de la médina, la porte Bab Jdid, qui permet de rejoindre Jemaa El-Fna en quelques minutes

de marche. Les hôtels établis dans ces zones proposent tous des visites organisées de la médina mais le client est facilement amené à effectuer cette visite par ses propres moyens.

En tant qu'argument culturel, et grâce à la politique de valorisation dont elle a bénéficié, la médina est totalement intégrée dans la stratégie de promotion de Marrakech par les firmes. Pour cette raison, les établissements qu'elles y commercialisent font nettement moins figure de bulles qu'en Tunisie. Même dans la zone touristique de la Palmeraie, située à l'extérieur de la ville, la connexion avec la médina est assurée. Le Club Méditerranée a investi dans un autocar qui porte l'enseigne du groupe sur la carrosserie et qui fait plusieurs fois par jour la navette entre le Club de la Palmeraie et le Club Marrakech le Riad, situé sur la place Jemaa El-Fna. Le Gentil Membre qui séjourne à la Palmeraie a ainsi la possibilité de visiter seul la médina, tout en pouvant compter sur la base de repli que constituent le Club Le Riad et l'autocar – conformément à la fonction de rassurance que remplissent les grandes marques touristiques. L'intégration de la médina dans le produit touristique est encore plus profonde dans certains cas. Aussi bien TUI que Thomas Cook proposent dans leurs brochures des séjours au sein de riads qu'ils possèdent ou exploitent à l'intérieur de la médina, contribuant, par cette dissémination, à un décloisonnement de leur offre à Marrakech.

En dépit de cette intégration, le type de tourisme développé par les firmes opérant à Marrakech peut difficilement être qualifié de tourisme culturel. L'intégration à la médina trouve une limite dans la conception des établissements, qui s'inspire nettement de la configuration fordiste des hôtels tunisiens. Dans le quartier de l'Hivernage, les grandes avenues arborées délimitent en réalité les grandes parcelles de terrain dans lesquelles sont bâtis les hôtels, sur lesquels on n'a pas vue depuis la rue, du fait des clôtures qui les enclavent. À l'intérieur, la stratégie de la « possible autarcie » est mise en œuvre. Ayant à sa disposition des restaurants, des bars et cafés, des spas, des piscines, des terrains de sport, le client du Sofitel Marrakech Lounge & Spa peut, s'il le souhaite, passer son séjour dans une bulle, car tout est fait, comme en Tunisie, pour lui en donner le loisir. Il en va de même pour le client séjournant à l'hôtel Kenzi Farah dans le cadre d'un voyage à forfait Thomas Cook ou TUI Travel. Dans le quartier de Gueliz également, pourtant bien plus urbanisé que celui de l'Hivernage, les hôteliers travaillent à tourner le touriste vers l'intérieur de l'établissement. En promouvant auprès des touristes un bâtiment de style traditionnel, ils reproduisent à grande échelle la conception des riads médiévaux de la médina : fermeture sur l'extérieur et structuration autour du bassin central – une piscine, en l'occurrence. Face à ce constat, il convient de relativiser le caractère culturel du tourisme promu par les firmes à Marrakech : il serait probablement instructif de mener une enquête sur le nombre d'heures qu'un touriste séjournant dans ce type de structure passe effectivement en dehors de l'hôtel.

Le cas d'Agadir est difficilement comparable à celui de Marrakech. La ville, détruite par le tremblement de terre de 1960, ne dispose pas d'un patrimoine culturel particulier. Depuis sa mise en tourisme, dans les années 1960, la destination n'a été valorisée que pour sa plage et son climat, devenant rapidement le principal pôle balnéaire du Maroc. Comme en Tunisie, c'est un tourisme de type fordiste qui y a été développé, conformément aux attentes de la demande européenne des années 1970-1980. La zone touristique s'est édifiée progressivement sur le front de mer, où les grands groupes, comme le Club Méditerranée, pionnier dans le développement de la destination, avec l'ouverture d'un club dès 1962, ont eu accès à des terrains directement connectés à la plage, selon un plan parcellaire. Face au succès du tourisme balnéaire, la municipalité a entrepris un aménagement de la zone touristique, en bâtissant une promenade le long du front de mer, qui court du domaine de la résidence d'été du Roi à l'ancien port d'Agadir, qui a par ailleurs été transformé en marina dans les années 2000.

À l'origine, les produits hôteliers étaient conçus par les firmes et les investisseurs de manière à valoriser la dimension balnéaire de l'offre. Comme en Tunisie, les établissements ont été bâtis face à la mer, selon une configuration en V visant à concentrer le touriste sur un jardin central, d'où il peut accéder à l'océan. La projection vers la mer se prolongeait sur la plage, où chaque établissement s'était vu attribuer une parcelle privée. Cet agencement correspondait à celui d'une bulle, dans la mesure où des frontières visuelles et matérielles séparaient le client de l'hôtel de l'environnement extérieur. Cependant, avec l'essor économique qu'a connu Agadir dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, qui a fait passer la ville de 40 000 habitants en 1960 à plus de 600 000 en 2010, le modèle hôtelier a tendu à évoluer bon gré mal gré. La saturation foncière de la zone touristique, impossible à allonger compte tenu des obstacles que sont le port et la résidence royale, a contraint les investisseurs à bâtir des établissements non plus sur la bande littorale immédiate mais sur une deuxième puis une troisième rangée à l'intérieur des terres, sur des terrains déconnectés du front de mer [**Carte 15, infra**]. L'approfondissement du parc hôtelier vers le centre-ville, structuré de part et d'autres des axes formés par le boulevard du 20 août et de l'avenue Mohamed V, a conduit à une meilleure intégration du tourisme dans la ville.

Le secteur touristique et balnéaire est une zone hôtelière homogène de par sa fonction tandis que le Centre Urbain et le nouveau Talborjt sont des quartiers où s'est implantée une hôtellerie diffuse en complémentarité avec d'autres fonctions [BAILLARD ET AL., 1995 : 424].

La zone touristique étendue a vu apparaître des restaurants, des cafés, des bars, des magasins de vêtement, des espaces récréatifs qui ont bénéficié de la circulation des touristes entre le front de mer et les hôtels reculés. En même temps que le centre-ville retirait des gains d'aménité de cette expansion touristique, ces espaces ont été investis par les populations locales, notamment celles issues des classes aisées qui, soit ont acquis des logements dans ces zones attractives, soit s'y



rendent pour dîner, se promener, faire leurs achats : « *la construction de certains équipements comme la promenade en front de mer ou l'ouverture de terrasses, de cafés et de restaurants ont permis aux Gadiris de se réapproprier une partie de cet espace* » [BAILLARD ET AL., 1995]. L'atténuation de l'« effet zonage » provoqué par l'édification d'hôtels dans la ville a entraîné un décroissement progressif entre les touristes et les habitants, bien que le parc hôtelier demeure essentiellement, dans sa conception, d'inspiration fordiste. En tant que tel, Agadir constituerait un remarquable terrain d'étude sur le rôle du tourisme dans l'accumulation d'urbanité<sup>122</sup> [ÉQUIPE MIT, 2011] ou sur le processus de « développement post-touristique » tel que défini par Jean Viard<sup>123</sup>.

### 1. 2. 3. *L'espace plus décisif que les firmes*

La comparaison entre la manière dont s'est développé le tourisme par porte d'entrée en Tunisie et au Maroc sous l'impulsion des firmes révèle l'importance de la configuration spatiale des lieux dans les effets de la mise en tourisme. Le processus d'accumulation d'urbanité dont ont bénéficié Agadir et Marrakech ne peut pas être imputé aux firmes. Comme l'avait montré le cas de Puppurt en Tunisie, celles-ci investissent en réalité très peu dans l'aménagement et la valorisation des territoires qui environnent les établissements. À Agadir, où les hôteliers n'ont pas modifié la conception de leurs hôtels ni fait évoluer leur mode d'exploitation, la diffusion du tourisme dans

---

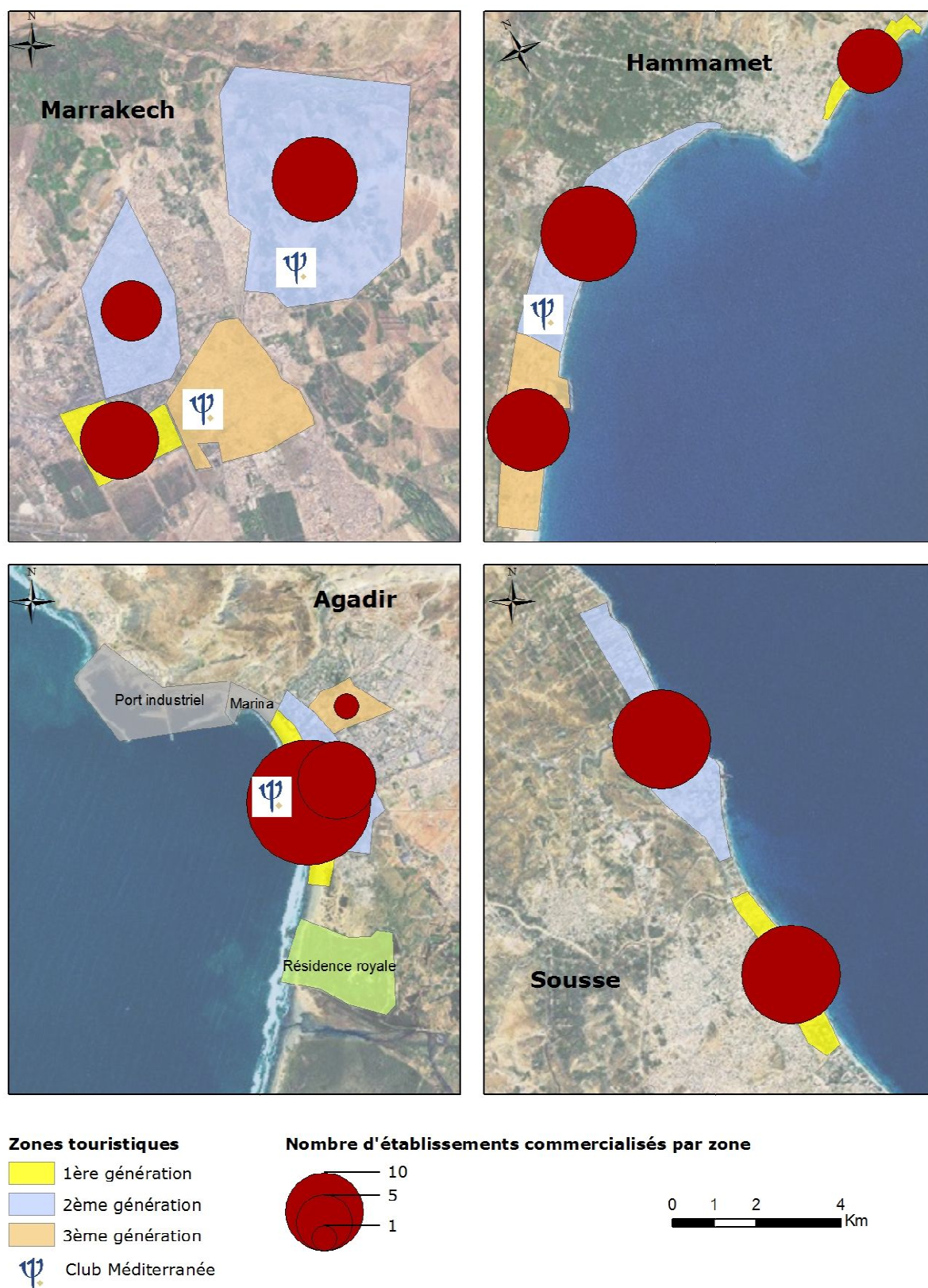
<sup>122</sup> L'équipe MIT évoque un processus long de capitalisation et d'accumulation d'urbanité qui se met en œuvre dans les stations touristiques. L'hypothèse est la suivante : l'investissement d'un lieu touristique par différentes sortes d'habitants (touristes, résidents, congressistes, excursionnistes), pour des projets de plus en plus diversifiés et multiples, favorise la reproduction de la valeur du lieu. Ce changement de qualité des lieux touristiques, cette reproduction de la valeur, sont signalés par l'émergence des attributs de la centralité dans les stations touristiques, étant entendu qu'elles sont à la base non centrale. Ce processus de centralisation se manifeste : 1) par l'autonomisation administrative de certaines communes et la création des fonctions centrales (commerciales, éducatives, récréatives), qui induisent de l'urbanité – c'est-à-dire le rayonnement du lieu pour les touristes et les investisseurs, l'urbanisation croissante, le développement d'une offre de services proportionnellement supérieure au niveau de centralité administrative) et 2) par le peuplement des stations (touristes, puis migrants et retraités), qui alimente toujours plus le processus de centralisation [ÉQUIPE MIT, 2011].

<sup>123</sup> Selon Jean Viard, le phénomène de développement « post-touristique » des territoires est apparu en Europe et aux États-Unis dans les années 1960. L'observation a été faite que de nombreuses destinations touristiques bénéficiant d'un climat agréable se sont révélées attrayantes, non plus simplement pour les touristes, mais également pour les entreprises, les étudiants et les retraités. En Méditerranée, ce phénomène a conduit au développement actuel de la Côte d'Azur et de la Catalogne. L'aménagement et l'équipement touristiques de ces régions et l'image positive dont elles bénéficiaient après plusieurs années de fréquentation touristique y ont favorisé l'établissement de nombreux migrants résidentiels. Dans cette conception, le post-tourisme désigne « *les activités et les migrations humaines qui sont attirées par certaines régions touristiques, mais sans que ces activités et ces hommes aient directement à voir avec le tourisme. Autrement dit, une part des forces nouvelles des sociétés contemporaines choisit de s'installer dans ces régions dont la mise en désir et l'organisation sociale ont été transformées par le tourisme et par un développement touristique* » [VIARD, 2006 : 148].

la ville s'est faite en quelque sorte à leur insu. À Marrakech, où la médina joue le rôle d'attracteur que tient la mer dans les destinations balnéaires, les hôtels n'auraient pas pu maintenir les touristes enfermés. Il leur fallait nécessairement se placer à proximité du centre historique ou, à défaut, assurer la connexion avec lui.

Ainsi, alors que Marrakech et Agadir jouissent d'une diffusion des flux touristiques qui atténue le caractère « captif » du tourisme mis en œuvre par les firmes, en Tunisie, le tourisme, tel qu'il a été conçu par les autorités et par les firmes qui se sont associées au projet, n'a procuré que très peu de gains d'aménité aux grands pôles qui font office de porte d'entrée touristique. La configuration spatiale et l'aménagement territorial des grands pôles touristiques se sont révélés bien plus déterminants que les stratégies des firmes. La répartition territoriale des dotations mises en valeur a conditionné la spatialisation du développement et de la circulation touristiques dans les destinations réceptrices. Le centre d'Agadir bénéficiait d'un front de mer et d'une plage qui ont rendu possible l'établissement des hôtels dans cette zone tandis qu'à Sousse et à Hammamet, il était nécessaire d'établir des zones touristiques en dehors des zones urbaines, là où il était possible d'aménager et de privatiser de vastes parcelles de plages. Marrakech a fondé son attractivité sur son patrimoine et sur son urbanité tandis qu'à Djerba, la valorisation des espaces naturels, à l'écart de tout pôle d'attractivité urbaine, a favorisé un développement touristique zonal et exclusif.

Ce que montre la comparaison des cas tunisien et marocain, c'est que le degré de circulation touristique dont bénéficient les destinations du tourisme sédentaire européen n'est pas à mettre au compte des firmes. D'une manière générale, les gains d'urbanité qu'elles en retirent dépendent plus de la configuration de leur territoire que du type de tourisme qui s'y développe ou du type d'exploitation que les firmes y mettent en œuvre. Ces dernières développent des produits touristiques dont la conception et la localisation sont pensées de manière à encourager la fixité du client, source de revenus internes et non sa mobilité hors-site.



Sources : Club Méditerranée, First Choice, Marmara, Neckermann, Thomson, TUI

Carte 15 : Firmes et structuration des pôles touristiques

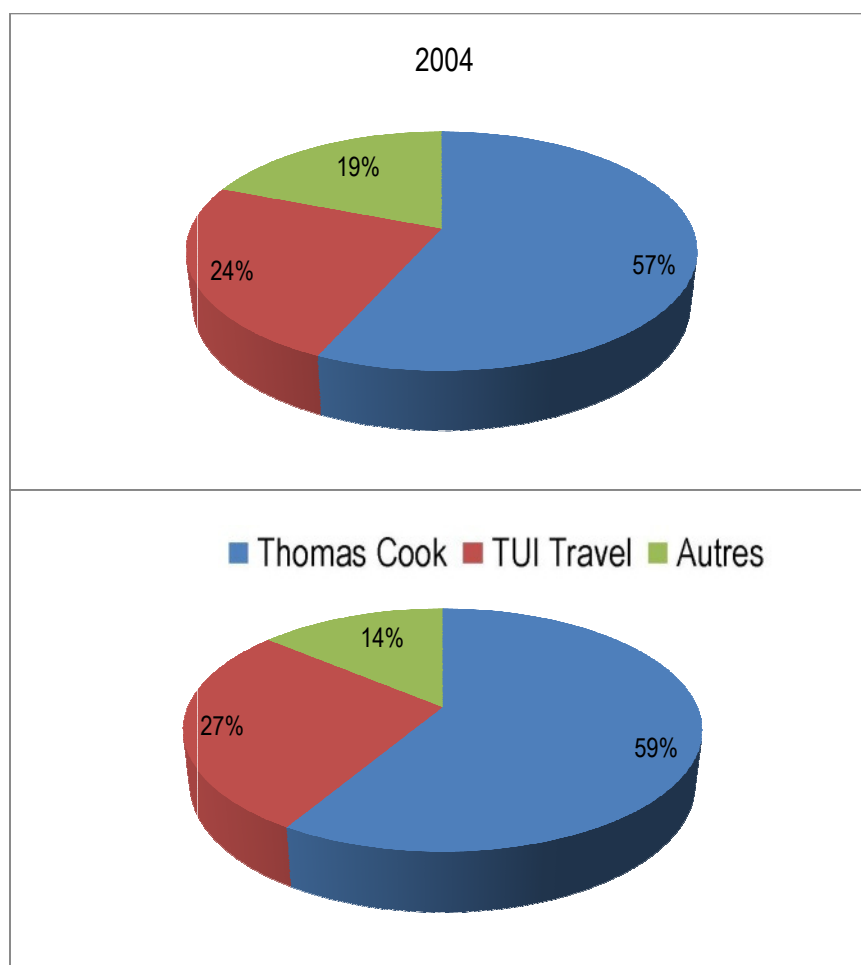
### 1. 3. L'importation des touristes européens par les firmes

La structuration de la demande par les firmes est un processus complexe, dans lequel intervient toute la diversité économique et sociologique qu'implique la multiplicité des marchés sources. L'essor touristique de la Tunisie et du Maroc a donné l'occasion de voir de quelle manière la demande internationale s'est structurée sous l'impulsion des firmes. Si le groupe Accor, leader européen de l'hôtellerie, parvient à polariser une clientèle en provenance de tous les marchés émetteurs d'Europe occidentale (tous les grands tour-opérateurs de ces pays commercialisent des séjours dans les hôtels de la chaîne), les autres opérateurs ont apporté une clientèle plus circonscrite. C'est par exemple le cas du Club Méditerranée, dont les clients sont essentiellement français et belges [tableau 24] et de la chaîne hôtelière espagnole RIU, qui s'est positionnée sur les marchés d'Europe du Nord. Fondée à Majorque en 1953 et spécialisée dans le tourisme balnéaire de masse, RIU s'est d'abord développée sur les îles Baléares où, pendant trois décennies, elle a fidélisé la nombreuse clientèle anglaise et allemande effectuant des séjours sur cet archipel. Lorsque le groupe s'est internationalisé, à partir de 1993, notamment en Tunisie, ces touristes sont demeurés fidèles, continuant de fréquenter les hôtels RIU hors d'Espagne. C'est le groupe TUI, dont la chaîne est depuis 2002 l'un des principaux actionnaires, qui a organisé le *dispatching* international de cette clientèle vers leurs hôtels favoris. Le tour-opérateur commercialise des séjours au sein de neuf hôtels RIU en Tunisie, qui sont établis dans les pôles de Hammamet (trois hôtels), de Sousse (quatre hôtels) et de Djerba (deux hôtels). Au Maroc, dans la deuxième partie des années 2000, face aux difficultés que le Maroc rencontrait à attirer les touristes allemands et anglais sur son territoire, TUI, qui venait de fusionner avec le géant anglais First Choice, a décidé de favoriser la venue de ces touristes en accélérant le développement de la chaîne, qui compte aujourd'hui six unités. La stratégie s'est avérée efficace : la moitié de l'offre de séjour proposée par Thomson, filiale britannique de TUI, est celle des hôtels RIU, le quart de l'offre pour TUI Allemagne. Bien plus, afin d'exploiter le « filon » Marrakech sur le marché anglais et allemand, la chaîne a même édifié deux unités dans cette ville, qui demeurent aujourd'hui les deux seuls hôtels RIU non balnéaires, sur plus de cent établissements à travers le monde. Cette combinaison stratégique des marques orchestrée par TUI et RIU, qui a contribué à la structuration des flux britanniques et allemands au Maroc, montre comment ces groupes réussissent à mettre en valeur leur connaissance fine du marché. Cette maîtrise leur donne une capacité d'orientation et de répartition des flux touristiques à l'échelle mondiale.

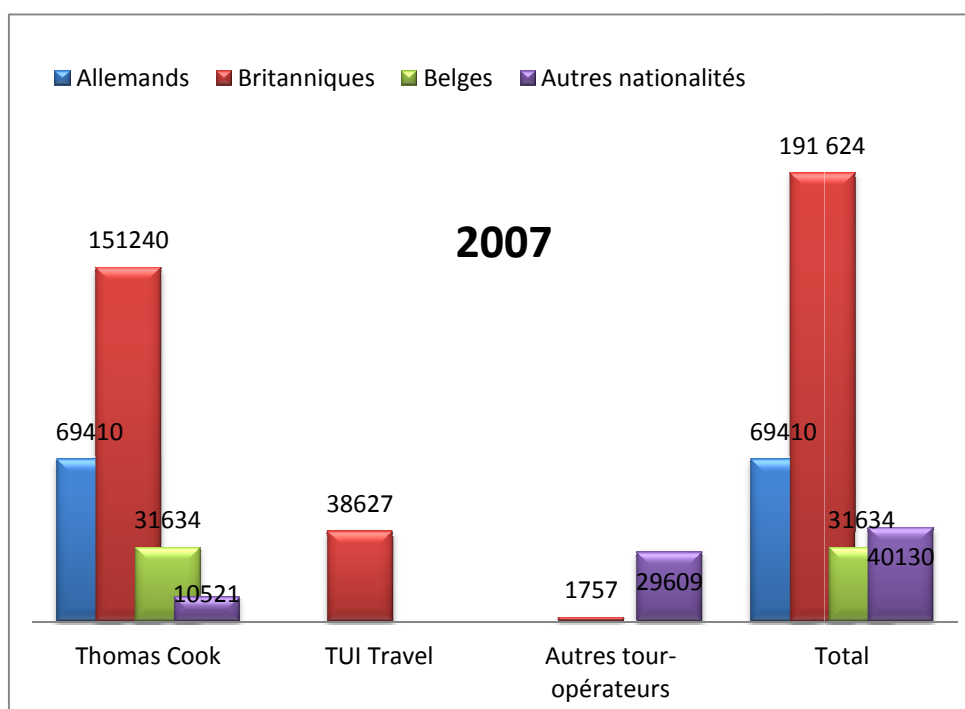
Origine des clients	2007	2008	2009	2010	2011
France	560	594	531	504	502
Belgique	101	107	95	92	93
Grande-Bretagne	28	31	35	39	43
Italie	63	59	47	42	33
Suisse	30	32	27	27	28
Autre Europe	118	132	113	107	105
Amériques	217	211	192	196	220
Asie	207	195	188	212	221
Total	1 324	1 361	1 228	1 219	1 245
Source : Club Méditerranée					

**Tableau 24 : Origine des touristes fréquentant les villages Club Méditerranée**

La stratégie « anglaise » de TUI et RIU au Maroc correspond à un objectif de rentabilisation de la destination. En investissant dans la commercialisation de produits au Maroc, le tour-opérateur allemand se doit de massifier la clientèle pour pouvoir réaliser des économies d'échelle. Il poursuit cette massification sur le premier marché source où il commercialise la destination et au sein de l'ensemble des marchés sources où il a intégré des filiales. Les économies d'échelle sont alors réalisées grâce au partage des données et des informations entre les filiales [PAPATHANASSIS, 2007], la fusion des systèmes de réservation et le principe du « *capture once, publish everywhere* », qui permet de réduire les coûts des brochures papier et online à travers les économies d'échelle réalisées sur les coûts de maquettisation. Les graphiques 7 et 8 montrent l'importance, à la fois en proportion et en influence, de Thomas Cook et de TUI dans l'approvisionnement en touristes de l'hôtel Sahara Beach en 2004, en 2007 et en 2010. Ils prennent en compte l'ensemble des flux apportés dans cet hôtel par les filiales de TUI et de Thomas Cook dans différents marchés européens en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en France, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Irlande, en Hongrie et en Pologne.



**Graphique 7 : Part de la clientèle Thomas Cook et TUI à l'hôtel Sahara Beach (Source : TTS)**



**Graphique 8 : Nationalité des touristes par tour-opérateur en 2010 (Source : TTS)**

C'est à travers cet objectif de rentabilisation que TUI et Thomas Cook promotionnent dorénavant la destination tunisienne dans les marchés d'Europe centrale et orientale. L'analyse de la structure de la demande touristique pour la Tunisie montre que l'un des principaux avantages que la destination peut faire valoir est celui de la proximité. Le pays bénéficie d'un fort niveau d'intégration touristique avec son voisinage : en 2010, sur les 6,9 millions d'arrivées internationales enregistrées par le pays, 46% des flux provenaient d'Europe occidentale ; 43% du Maghreb ; 8,5% d'Europe orientale – en sorte que plus de 97% du total provenaient de la région euro-méditerranéenne élargie. Une analyse plus détaillée des flux entrant dans le pays laisse cependant voir que la position du pays au sein du marché régional est moins avantageuse qu'il n'y paraît. Pendant les deux dernières décennies, la Tunisie a accusé de nombreuses déperditions au sein des marchés émetteurs traditionnels – qui se sont manifestées soit par une décroissance des arrivées (touristes italiens : - 2% sur la période 2005-2008 ; touristes allemands : - 3% sur la même période) soit par une croissance modérée (touristes français : + 4% sur la période 2005-2008). Autrement dit, la croissance des flux touristiques en provenance des marchés émetteurs traditionnels d'Europe de l'Ouest s'épuise.

Dans les années 2000, la croissance du tourisme tunisien a donc été portée essentiellement par les flux provenant d'Europe orientale et de Russie (Pologne + 40%, Russie + 15%, etc.). Si l'accroissement de ces flux présente des opportunités de développement, il n'en est pas moins fondé sur la baisse des tarifs de l'offre tunisienne. Ces touristes, qui se rendent en Tunisie dans le cadre de voyages à forfait, sont venus emboîter le pas des touristes ouest-européens à partir des années 2000, au moment où le prix des séjours balnéaires a atteint son niveau le plus bas. En quelque sorte, Russes, Polonais et Bulgares constituent plus une clientèle de compensation de la baisse de fréquentation des touristes européens qu'une clientèle de renouvellement.

Pour les territoires touristiques tunisiens et marocains, la capacité d'orientation des flux que peuvent faire valoir les tour-opérateurs n'est pas bénéfique seulement pour les apports de clientèle qu'elle engendre. La sociologie des touristes européens montre qu'il existe, en ce qui concerne les pratiques, les motivations et les comportements touristiques qui prévalent au sein des sociétés émettrices de touristes, des différences très nettes entre les nationalités et entre les groupes sociaux. Le volume des arrivées internationales par nationalité varie en fonction de plusieurs paramètres, comme la proximité géographique et culturelle du pays émetteur, l'organisation des rythmes scolaires, la structure de la pyramide des âges, le pourcentage de touristes voyageant avec un tour-opérateur. Cette segmentation a des incidences sur la répartition géographique et saisonnière des touristes européens fréquentant le Maroc et la Tunisie et sur le type d'offre que chaque nationalité est susceptible de privilégier.

Comme le montre le tableau 25, les tour-opérateurs d'Europe du Nord commercialisent un nombre plus important de séjours à Agadir qu'à Marrakech, alors que c'est l'inverse pour les tour-opérateurs d'Europe du Sud. De même, Alpitour, le principal tour-opérateur italien, propose seulement des séjours à Marrakech, aucun à Agadir. Ces observations suggèrent que l'héliotropisme balnéaire l'emporte dans les choix de vacances des Allemands et des Anglais faisant appel aux voyagistes tandis que pour les Français, les Espagnols et les Italiens, c'est l'aspect « découverte » inhérent au produit marrakchi qui prévaut.

Ville	Travelplan (Espagne)	Marmara (France)	Thomson (Royaume-Uni)	TUI (Allemagne)	Neckermann (Hollande)
Marrakech	20	9	2	11	8
Agadir	8	7	5	12	11
Essaouira	4	3	3	1	1
Tanger	4				
Saïdia	2				
Ouarzazate					1

**Tableau 25 : Offres de séjour au Maroc dans les brochures 2012 de cinq tour-opérateurs européens (Source : Travelplan, Marmara, Thomson, TUI, Neckermann)**

Le rôle de la segmentation par nationalité est à l'avenant pour chaque produit touristique : l'offre de croisière attire plus de touristes anglo-saxons, l'offre de nature plus de touristes allemands [ATOUT FRANCE, 2011]. Le jeu des nationalités des grandes firmes européennes influe donc sur la distribution des flux sur les territoires touristiques tunisiens et marocains [Tableau 26].

Royaume-Uni	34,6%
Allemagne	20,3%
Italie	14,9%
Espagne	11,2%
France	7,0%
Autres	12,0%
Source : Plan Bleu	

**Tableau 26 : Nationalité des touristes européens effectuant des croisières en 2005**



Dès les années 1960, les concepteurs du tourisme tunisien, c'est-à-dire les autorités en charge de la planification touristique, ont cherché à cibler le marché émetteur de l'Europe de l'Ouest, où la demande de nouvelles destinations, dans un contexte d'explosion des flux de touristes occidentaux, se faisait de plus en plus pressante. La stratégie mise en œuvre par l'État tunisien l'a conduit à ouvrir des délégations dans toutes les capitales et les grandes villes secondaires européennes, où des négociateurs étaient en charge d'établir des partenariats avec les grands tour-opérateurs et de promouvoir la destination « Tunisie ». Les touristes européens ayant d'emblée répondu avec enthousiasme à l'offre tunisienne, les flux ont crû de manière spectaculaire dès les premières années, si bien que l'État et les opérateurs tunisiens n'ont pas essayé de conquérir d'autres marchés. Ils se sont satisfaits de cette clientèle européenne qui, parce qu'elle résidait à proximité et disposait d'un pouvoir d'achat important, correspondait à la cible la plus pertinente pour le pays.

Les firmes parviennent à capter un autre segment éclaté : le tourisme des Marocains résidents à l'étranger (MRE) compte pour près de 47% du tourisme international au Maroc en 2010, avec 4,4 millions de visiteurs. Ces MRE, qui se sont progressivement intégrés dans les sociétés européennes, ont modifié leur manière d'effectuer des visites dans leur pays d'origine. Moins disposés à séjourner dans les maisons familiales, moins aptes à communiquer avec leurs familles du fait de la moindre pratique de l'arabe, ces touristes sont de plus en plus nombreux à loger à l'hôtel lors de leur visite. Par ailleurs, ces visites se font de plus en plus en milieu urbain, soit parce que les familles restées au Maroc ont effectué un exode rural, soit parce que les MRE sont nombreux à profiter de leur retour pour faire des affaires et un passage en ville. Le logement hôtelier se prêtant mieux au tourisme urbain, ces visiteurs séjournent dorénavant dans des hôtels et, comme n'importe quels touristes, eux aussi préfèrent choisir des marques hôtelières qu'ils connaissent et dont ils ont l'usage dans leur pays de résidence.

Plus de 93% des MRE [HAUT COMMISSARIAT AU PLAN, 2012 : 36] vivent en Europe méditerranéenne (47% en France, 13% en Italie, 10% en Espagne) et au Benelux (13% aux Pays-Bas, 10% en Belgique). Leader sur l'ensemble de ces marchés ouest-européens, Accor est le principal bénéficiaire de cette forme de tourisme. Dans le cadre de l'opération « Assiyahia » lancée par l'OMNT en 2007 en vue de valoriser le tourisme des MRE, le groupe français est la seule chaîne hôtelière non marocaine à avoir signé une convention avec la Banque Centrale Populaire du Maroc, aux côtés d'Atlas Hospitality, de Kenzi et de Tikida, portant sur la création d'une carte de réduction spécialement dédiée aux MRE. Le siège d'Accor estime récupérer grâce à ce double positionnement une grande part de cette clientèle, bien qu'elle soit difficile à chiffrer.

## 2. Des engrènements et des entraînements

### 2. 1. Les firmes engrènent la filière touristique locale

Les firmes contribuent à l'édification et à la structuration des filières touristiques des pays où elles développent des activités, en produisant sur elles des effets d'engrènement. Compte tenu des flux de touristes massifs que les firmes multinationales sont en mesure de drainer sur un territoire, et de la nécessité qui en découle que se développe une offre locale de services, l'implantation des grands groupes est favorable à la constitution, au niveau local, d'une chaîne de valeur étoffée. Au Maroc, à la faveur de la politique de développement touristique, un grand nombre d'entreprises de tourisme ont vu le jour à travers des partenariats avec des firmes étrangères, tandis que celles qui préexistaient à la Vision 2010 se sont considérablement renforcées. C'est notamment le cas des deux grandes chaînes hôtelières marocaines, Atlas Hospitality et le groupe Kenzi, fondées respectivement en 1968 et en 1988. Ces groupes ont tiré parti des contrats d'allotement qu'ils ont passés avec la plupart des grands tour-opérateurs européens, dans tous les pays d'Europe. Certes ces entreprises sont à l'origine strictement marocaines et se sont constituées de manière autonome, sans appui extérieur. Mais l'association avec les tour-opérateurs a accéléré leur développement et facilité l'élévation du niveau de leurs prestations. D'abord parce qu'elles ont eu accès aux réseaux de distribution les plus performants d'Europe. Ensuite parce que leur association avec les grands noms du *tour-operating* a joué en leur faveur en accroissant leur notoriété. Enfin, ces groupes ont bénéficié de la coopération technique des tour-opérateurs commercialisant leurs chambres. Ces chaînes opèrent aujourd'hui sur l'ensemble du territoire marocain, dans les segments du tourisme de loisirs, du tourisme d'affaires et du tourisme de bien-être. À elles deux, elles totalisent 28 établissements, 9000 lits et 3200 employés en 2012. Par ailleurs, leur expertise du domaine de l'hôtellerie a avancé d'un cran dans les années 2000, puisque les deux groupes se sont lancés dans le franchisage, ce qui témoigne du succès de leur marque, tant auprès des clients que des tour-opérateurs.

En Tunisie, le développement touristique a occasionné les premières expériences de privatisation et de libéralisation de l'économie tunisienne (cf. supra, chapitre 2). La promotion de l'initiative privée a donné naissance, chez une frange de plus en plus importante d'entrepreneurs tunisiens, à un esprit capitaliste endogène qui s'est diffusé par la suite, à mesure que ces entrepreneurs s'enrichissaient et diversifiaient leurs investissements, dans d'autres secteurs d'activité. Comme

au Maroc, de grandes chaînes hôtelières nationales, partenaires des tour-opérateurs, ont vu le jour à partir des années 1960. Le mémorialiste Mohamed Bergaoui a décrit les débuts de ces chaînes en insistant sur le rôle des hommes qui les ont fondées, qu'ils nomment les « pionniers » [BERGAOUI, 2003]. Les hommes d'affaires comme Mohamed Driss, fondateur du groupe Marhaba en 1964, et Aziz Milad, fondateur de TTS, ont rapidement fait fortune. Le succès les a conduits à investir dans des hôtels, des agences réceptives, dans le transport aérien et dans d'autres secteurs d'activités. En quelques années, ils sont devenus parmi les plus importants et les plus influents des dirigeants tunisiens<sup>124</sup>.

Une autre catégorie d'entreprises locales a bénéficié des partenariats avec les firmes étrangères : les agences réceptives. Ces opérateurs, qui sont très intégrés dans le terrain, ont pour mission d'organiser le séjour des touristes à leur sortie de l'avion ou du bateau de croisière (transport jusqu'à l'hôtel, excursions, etc.). Pour les tour-opérateurs qui s'associent à eux, leur valeur ajoutée repose essentiellement sur la logistique et sur leur capacité de gérer les flux massifs de touristes qu'ils réceptionnent tout en faisant face aux imprévus (retards, annulations, dernières minutes, etc.). Cette responsabilité soumet les réceptifs à rude épreuve en matière de professionnalisme, et explique le fait que leur collaboration avec les tour-opérateurs est généralement très étroite – ils passent d'ailleurs avec eux des contrats d'exclusivité qui leur interdisent de prendre en charge les clients de voyagistes concurrents. Tel a été le cas de TTS avec Thomas Cook et d'Atlas Voyages avec Marmara, dont les collaborations logistiques ont été relatées *supra*, mais également de l'entreprise marocaine Holiday Service et de TUI. Pendant près de trente ans, l'agence marocaine a été associée à 50% avec le groupe allemand, qui l'a finalement rachetée en 2008. Ces partenariats sont l'occasion pour les agences locales de se développer, car la sécurité financière que leur apportent les contrats avec les grands groupes leur permet de dégager d'importantes capacités d'investissement. Atlas Voyages, outre son investissement dans la société Atlas Rider, a pu récemment développer ses ressources humaines, en recrutant 50 ingénieurs dont la mission est d'adapter l'agence aux nouvelles technologies.

Les firmes n'opèrent pas seules sur les territoires touristiques tunisien et marocain. Leurs collaborations locales avec les hôteliers, les agences réceptives et les autres prestataires de service touristique ont suscité l'apparition d'une filière locale qui s'est progressivement étoffée et professionnalisée. Les principaux acteurs de cette filière sont montés en puissance au fil des années. Ils ont investis dans d'autres segments de la chaîne de valeur, accumulant les expertises de l'hébergement, du transport touristique, du tour-operating et des loisirs. Leur croissance a été plus rapide que celle qu'auraient dû leur permettre leurs partenariats avec les firmes européennes.

---

<sup>124</sup> En 2012, la société TTS (6 hôtels, 5200 lits), le groupe Marhaba (11 hôtels, 5 000 lits), rejoints par la chaîne El-Mouradi, filiale de la firme tunisienne Meublatex (17 hôtels, 16 000 lits), formaient les trois plus grands groupes hôteliers tunisiens. Ils possédaient à eux trois plus de 10% de la capacité hôtelière du pays.

A l'instar de TTS, qui a investi dans l'industrie agroalimentaire et qui a créé l'agence STT pour pouvoir exploiter le marché français avec TUI, ils ont diversifié leurs activités, leurs collaborations et leurs marchés, suivant des logiques d'accumulation du capital. A l'inverse, des grands groupes industriels locaux sont entrés sur le marché touristique pour s'arrimer à la croissance touristique, par le biais de partenariats avec les tour-opérateurs européens. C'est le cas par exemple du groupe tunisien Meublatex et du groupe marocain Chaâbi, sociétés mères des chaînes El Mouradi et Ryad Mogador, respectivement. Au Maroc comme en Tunisie, l'émergence d'un capitalisme touristique endogène, constitué d'entreprises locales qui ont gagné leur autonomie vis-à-vis des tour-opérateurs européens, a favorisé la structuration de filières touristiques solides, qui échappent dorénavant au contrôle des firmes européennes. Cette évolution a des implications importantes pour ces dernières, comme le montrera le chapitre 8.

## 2. 2. Le tourisme des firmes : un tourisme entraînant

Comme cela a été expliqué dans le chapitre 6, pour la plupart des experts du tourisme international [CNUCED, 2008 ; BANQUE MONDIALE, 2002], la portée de l'effet d'entraînement du tourisme dépend essentiellement de l'offre locale en fournisseurs et en prestataires de services, et de la variété des connexions intersectorielles qui peuvent s'établir. En Tunisie, ces relations intersectorielles se sont matérialisées à travers le développement hôtelier, qui a contribué à l'industrialisation du pays. Dans la phase de démarrage du tourisme, dans les années 1960 et 1970, le pays n'était pas en mesure de produire lui-même les articles industriels nécessaires à la construction des hôtels. Le recours à l'importation était non seulement obligatoire, mais extrêmement onéreux : les charges dues à l'importation entraient pour plus de la moitié d'un investissement global dans une unité hôtelière. Dans ces conditions, l'objectif a très tôt été fixé de donner à la Tunisie les moyens de produire ces éléments sur son sol. De grandes entreprises industrielles ont alors vu le jour, à travers tout le pays. Assurées d'une rentabilité immédiate, tant la demande était en pleine croissance, elles se sont spécialisées dans la fabrication des produits utiles à la construction d'établissements et à leur exploitation (cimenterie, vitrerie, tuyauterie, textile), donnant naissance à une industrie nationale diversifiée et très dynamique, qui n'a rapidement plus eu le tourisme comme seul débouché. Comme l'explique Jean-Marie Miossec :

Les industries dont les bases avaient été fondées dans la phase précédente entrent alors en production et sont peu à peu à même de satisfaire les besoins nationaux. Le fer à béton d'El Fouladh, le ciment des deux puis des troisième et quatrième cimenteries, les produits rouges (briques et hourdis), le

verre de la SOTUVER (entre autres entreprises), les lavabos, les baignoires et les cuvettes de la manufacture tunisienne de céramique, les carreaux de plâtre et les carreaux de faïence vont être disponibles sur le marché local. L'essor d'unités modernes de fabrication de préfabriqué léger (poutres, poutrelles, entrevous) va alors permettre d'accélérer les travaux de construction en réalisant des économies de fer et de bois de coffrage, tandis que les gaines et tuyaux en PVC faisaient leur apparition. Ces produits, nécessaires pour la réalisation du gros œuvre et de l'équipement des hôtels, vont faire l'objet d'une forte demande : demande de l'hôtellerie qui contribuera à l'accroissement de l'offre et à la multiplication des entreprises, mais aussi demande des particuliers dans une phase de boom immobilier sans précédent et demande d'autres secteurs de l'économie [MIOSSEC, 1992 : 501].

L'effet catalyseur du tourisme sur l'industrie nationale s'est rapidement propagé, le développement touristique bénéficiant à son tour des effets d'entraînement qu'il produisait. Si les entreprises industrielles tunisiennes se sont nourries de l'essor touristique, elles l'ont bientôt servi en retour, en facilitant considérablement le développement hôtelier, qui pouvait s'appuyer sur la disponibilité d'articles de construction à bas coût.

Les secteurs agricole et agroalimentaire ont également bénéficié de ce type d'effet d'entraînement. Les firmes touristiques, qui drainent des flux massifs de consommateurs au sein de grandes infrastructures hôtelières, et le plus souvent en différentes parties du territoire d'implantation, effectuent des achats aussi diversifiés en produits qu'en points de vente. Par ailleurs, quand les produits sont disponibles localement et satisfaisants sur le plan de la qualité, les firmes favorisent l'achat local, généralement meilleur marché, et qui leur permet de s'affranchir des coûts d'importation. Pour ces deux raisons, on peut aisément faire l'hypothèse que les firmes, du fait de la nature de leur commerce (tourisme de masse) et des objectifs stratégiques qui sont les leurs (politique de qualité, économies d'échelle et réduction des coûts), sont structurellement favorables à l'achat local, et engendrent de ce fait d'importants effets d'entraînement sur les territoires où elles s'implantent. Dans un entretien effectué à Tunis en novembre 2012, Riadh Toumi, directeur des achats Maroc, Tunisie, Sénégal du Club Méditerranée, précise : *« Il y a trois situations dans lesquelles le Club Méditerranée choisit d'importer un produit plutôt que de l'acheter localement : soit la qualité du produit local est insuffisante, soit il n'est pas disponible localement, soit le produit local est plus cher que le même produit importé. Autrement, l'achat local est toujours privilégié. »*.

Une étude interne menée par le groupe Accor sur l'hôtel Sofitel d'Essaouira a montré la part de l'achat local dans les achats totaux de l'établissement [tableau 27]. Dans ce cas particulier, qui n'est pas généralisable à l'ensemble du parc hôtelier d'Accor au Maroc, les résultats confirment cette tendance à favoriser l'approvisionnement local. Le détail des achats n'est pas présenté dans le tableau, mais la question de la disponibilité, de la qualité et du coût des produits semble bien resurgir : les importations concernent des catégories de produits qu'on trouve difficilement au

Maroc, ou qu'il coûterait plus cher de produire localement, comme les plats industrialisés, qui sont produits en grande série dans des laboratoires régionaux.

Beurre, œufs, fromage, crèmerie	100,00%
Bières, eaux minérales, sodas, jus de fruit	100,00%
Boulangerie/Viennoiserie	100,00%
Cafétérie	34,95%
Charcuterie	100,00%
Epicerie, produits labo, pâtisserie	38,54%
Fruits & légumes frais	100,00%
Multi familles alimentaire surgelé	24,89%
Pâtisserie (fraîche et surgelée), glaces et sorbet	100,00%
Poissons et crustacés, sauriserie	76,34%
Viande, volaille, gibier, lapin	100,00%
Vins, alcool, champagne	15,90%
Source : Accor	

**Tableau 27 : Part des achats locaux de l'hôtel Sofitel d'Essaouira, en 2011**

Ainsi, les fournisseurs des structures d'hébergement en produits de base (agro-alimentaire, épicerie, cosmétique, textile, etc.) tirent profit du marché naissant du tourisme et de l'apport de nouveaux consommateurs. Mais compte tenu de la nécessité pour les firmes de réaliser des économies d'échelle, les bénéficiaires sont avant tout les centrales d'achat, seules structures à même de fournir les quantités requises dans l'exploitation du tourisme de masse, aux qualités requises. Ces centrales sont elles-mêmes localisées au niveau des portes d'entrée et dans les principaux carrefours. Dans cette configuration, l'effet d'entraînement est absorbé par les grossistes et ne se diffuse pas localement. C'est en tout cas le diagnostic établi par le Plan Bleu, qui a constaté d'importantes fuites dans le ravitaillement des hôtels internationaux de la région de Tétouan :

L'examen des points d'achat des produits de ravitaillement (denrées alimentaires, produits d'entretiens, produits de l'artisanat, blanchisserie, etc.) renseigne sur la part des sommes injectées sur place et celle qui échappe à la région : 25 % seulement des dépenses des gros établissements [...] sont versés aux grossistes de Tétouan pour l'achat des fruits et légumes et une partie des œufs. Tous les autres achats sont captés par les grossistes de Casablanca. Pour des achats de poissons certains établissements vont même jusqu'à Agadir [BERRIANE, 2011].

Cette organisation n'est pas tant liée à la stratégie de réduction des coûts des firmes qu'à la structure des circuits commerciaux marocains. Car au-delà des économies d'échelle, ce sont les enjeux logistiques et sanitaires relatifs aux approvisionnements qui obligent les firmes à centraliser leurs achats dans les pôles susceptibles de concentrer la production nécessaire. Tant que le tourisme n'a pas atteint une taille critique dans les pôles secondaires, les marchés locaux ne sont structurellement pas en mesure de répondre aux besoins des grandes firmes, d'autant plus que ces besoins sont le plus souvent saisonniers. Dans le tourisme de masse international tel qu'il se développe en Tunisie et au Maroc, l'effet d'entraînement correspond à une dynamique cumulative déterminée par le niveau de développement touristique et le volume des flux. Dans les années 1990 en Tunisie, on estimait que plus de 10% de la production agroalimentaire et 6% de la production agricole et halieutique étaient consommés par l'activité touristique [SETHOM, 1992].

La portée de l'effet d'entraînement du tourisme ne se limite pas aux secteurs de la construction et de l'approvisionnement. Il s'étend à des secteurs connexes. Le développement du secteur aérien, par exemple, peut aisément être considéré comme un effet d'entraînement du développement touristique sous l'impulsion des tour-opérateurs, dans la mesure où ces acteurs achètent des volumes conséquents et réguliers de sièges aériens pour leurs clients. Depuis les débuts de sa mise en tourisme, la Tunisie a réussi à s'accaparer une part importante des flux aériens et à garder le contrôle sur la croissance du secteur, par le biais de la compagnie nationale Tunisair notamment. À compter de 1970, la compagnie a pu s'appuyer sur ses excellents résultats de la décennie précédente – entre 1960 et 1970, son chiffre d'affaires a été multiplié par six – et sur de solides partenariats avec les grands tour-opérateurs européens (Club Méditerranée, Neckermann, Thomas Cook) pour acheter de nouveaux appareils. Le réseau de vols charter et réguliers de la compagnie s'est progressivement déployé sur la plupart des points de liaison entre la Tunisie et les pays émetteurs de touristes, soit une centaine de grandes villes, à travers une trentaine de pays, en Europe et au Moyen-Orient essentiellement. Dans le même temps, la compagnie a ouvert des filiales de services au sol (réparation, *catering*). Plus récemment, Tunisair a réussi à maintenir sa compétitivité touristique, en investissant dans le volet chartérisation de la compagnie nationale Tunisair, c'est-à-dire dans l'affrètement, pour les tour-opérateurs, d'une partie des sièges à un tarif charter. Avec 16 000 employés, la compagnie était en 2010 l'une des plus grandes entreprises tunisiennes. Le dynamisme du secteur aérien a par ailleurs suscité la création des deux compagnies aériennes privées qui forment, avec Tunisair, le pavillon national : Nouvel Air, créée en 1989, et Karthago Airlines, créée en 2002 – ces deux compagnies ont fusionné en 2008, et c'est la dénomination Nouvel Air qui a été conservée. Au milieu des années 2000, Tunisair et Nouvel Air contrôlaient plus de 50% des vols réguliers effectués en Tunisie, et 64% des vols charters [AZAK ET JEBALI, 2006]. La compagnie nationale Royal Air Maroc a connu un développement comparable.

La performance du pavillon national tunisien illustre le fait que l'économie touristique du pays est restée, dans sa majeure partie, sous le contrôle d'entreprises publiques et privées tunisiennes, qui ont réalisé plus de 80% des investissements touristiques pendant la phase de l'essor [TROIN, 2006]. L'emprise que les banques tunisiennes ont exercée sur le secteur touristique en témoigne également. Afin de réguler le financement touristique, l'État a adopté en 1973 une réglementation qui fixe à 40% la part minimum de fonds propres au sein des projets touristiques, les 60% restant pouvant provenir d'emprunts bancaires, qui ont généralement été souscrits dans des institutions financières tunisiennes. Mais vu que la plupart des jeunes promoteurs des années 1970 ne réussissaient pas à mobiliser les 40% de fonds propres nécessaires pour lancer leurs projets, l'État a également autorisé la création de sociétés touristiques associant plusieurs investisseurs dans un même projet. Or les banques tunisiennes ont pris d'importantes participations dans ces sociétés, augmentant sensiblement leur participation aux projets touristiques. Si bien qu'au total, sur le milliard et demi de dinars qui ont été investis dans le tourisme tunisien entre 1962 à 1992, plus d'un milliard ont été contrôlés par les institutions financières tunisiennes [MIOSSEC, 1992]. Le développement bancaire s'est nourri de l'essor touristique.

En fonction du contexte local, la présence des firmes touristiques peut provoquer des effets d'entraînement sur d'autres secteurs économiques, avec lesquels des connexions existent mais sont moins systématiques. Au Maroc par exemple, elles ont contribué à la mise en place d'une filière de traitement des déchets, portée par l'entreprise Progress. Créée en 2006 et basée à Agadir, Progress est une structure basée sur un GIE regroupant quatre entreprises qui exercent dans le domaine du recyclage (papier et carton, verre, plastique et huile). Dès l'origine, les fondateurs se sont proposé de développer une filière formelle de traitement des déchets, dans le but de promouvoir la pratique du recyclage au Maroc. Fondé sur la valorisation économique des matières récupérées, le projet impliquait la mise en place d'un système de collecte, de tri, de transformation et de redistribution des produits. Afin d'atteindre la taille critique nécessaire au lancement et à la viabilité d'un tel dispositif, les responsables ont entrepris une démarche auprès des industriels du Souss-Massa-Draa qui génèrent des gros volumes de déchets, comme les opérateurs portuaires et les agriculteurs de la région. Il leur a été proposé de transformer les détritiques collectés chez eux en produits industriels (du cerclage en l'occurrence) auxquels ils auraient accès à bas coût. Grâce au succès de cette opération, Progress a pu investir dans l'achat de bacs de tri, destinés au secteur du tourisme. En 2008, le GIE a mis en place avec le groupe Accor un système de prêts de bacs gratuits aux grandes firmes touristiques, chargées de leur côté de sensibiliser les employés des hôtels au tri sélectif. L'industrie hôtelière a rapidement joué le jeu de Progress, et l'ensemble des grandes firmes se sont ralliées au projet dans les années suivantes. En 2011, 150 chartes de collaboration avaient été passées avec les entreprises touristiques opérant dans la région d'Agadir, de Marrakech, de Casablanca, de Rabat et de Marrakech, en sorte que



50% des adhérents de Progress sont aujourd'hui issus du secteur du tourisme. Par les volumes prévisibles et réguliers de déchets qu'elles engendrent, les firmes hôtelières contribuent donc partiellement à la structuration de cette filière de recyclage, par l'intermédiaire d'un effet d'entraînement.

Le tourisme de masse promu par firmes touristiques en Tunisie et au Maroc produit des effets stimulants sur les principaux indicateurs macro-économiques, comme l'emploi, les exportations, la consommation intérieure, etc. L'association World Travel and Tourism Council (WTTC)<sup>125</sup>, qui certes adopte une méthode de calcul généreuse dans une perspective de lobbying, a évalué en 2012 à 1,8 millions le nombre d'emplois directs et indirects engendrés par le tourisme au Maroc, et à 450 000 en Tunisie.

### 2. 3. La croisière : levier d'aménagement des portes d'entrée

Les effets d'entraînement du tourisme de masse organisé par les firmes, dont la portée est avant tout économique, ne se limitent cependant pas à la propagation des recettes touristiques, à travers la consommation et l'emploi, dans le reste de l'économie locale. Les porteurs de grands projets touristiques ont également la capacité d'influencer les pouvoirs locaux, et d'orienter l'allocation des ressources publiques vers un développement territorial qui leur soit favorable. Au Maroc comme en Tunisie, l'aménagement des zones touristiques relève, de manière plus ou moins formelle, d'un partenariat entre le secteur privé et le secteur public. Par exemple, au Maroc, les conventions d'investissements dépassant 200 millions de dirhams comportent pour la plupart l'engagement de l'État à réaliser un certain nombre d'infrastructures hors-site (routes, canalisations, réseau électrique, etc.)<sup>126</sup>. La firme et/ou l'investisseur qui prend part au contrat n'investit pas dans ces infrastructures. En revanche, leur engagement à développer et à faire fonctionner le projet, ainsi que les promesses de fréquentation massive dont est porteuse leur maîtrise de l'ingénierie touristique, agissent comme un levier sur la structuration et l'aménagement des alentours par les pouvoirs publics. Pour renforcer la collaboration entre le secteur privé et le secteur public, l'État tunisien comme l'État marocain ont mis en place des agences gouvernementales dédiées à l'aménagement des zones touristiques, dont la mission est de prendre en charge le financement et la mise en œuvre des infrastructures – il s'agit de l'Agence foncière touristique en Tunisie (AFT), et de la Société marocaine d'ingénierie touristique (SMIT)

---

<sup>125</sup> <http://www.wttc.org/>

<sup>126</sup> Voir supra, chapitre 2 (gouvernance du tourisme marocain)

au Maroc. L'influence des firmes sur l'aménagement touristique par les pouvoirs publics s'observe particulièrement dans le cas du tourisme de croisière. Etant données les perspectives de croissance qui sont prêtées à cette activité, les compagnies maritimes et les tour-opérateurs qui exerce dans le segment ont un rôle de levier dans l'aménagement des escales qui font office de porte d'entrée.

### ***2. 3. 1. Capter les capteurs et les captifs***

Depuis les années 1990, le secteur de la croisière connaît un développement considérable à l'échelle globale. Entre 1995 et 2007, les flux globaux de croisiéristes ont été multipliés par trois, pour atteindre le chiffre de 18 millions de passagers en 2008. Les études prospectives montrent que cette croissance va s'amplifier. Il est prévu qu'en 2020, plus de 30 millions de croisiéristes naviguent à travers le monde. Même si le tourisme de croisière est surtout le fait de la demande nord-américaine, qui compte, avec 12 millions de passagers en 2007, pour les deux tiers de la demande globale, cette pratique fait de plus en plus d'adeptes chez la clientèle européenne, dont la part dans le marché mondial croît plus vite que les autres. Alors qu'entre 1995 et 2007, le nombre de croisiéristes nord-américains a été multiplié par trois (de 4,35 millions de passagers à 12 millions, soit de 80% à 68% de la demande globale), celui des croisiéristes européens a été multiplié par quatre – de 1 million à 4 millions, soit de 17,5% à 23% du total mondial [CAPPATO, 2008 : 141].

Porté principalement par la croissance des flux européens, cet essor mondial de la croisière se manifeste en premier lieu dans l'espace méditerranéen. Les touristes partant en croisière sont essentiellement originaires de la région dans laquelle a lieu la traversée. Si les croisiéristes américains empruntent surtout des itinéraires caribéens, les Européens effectuent essentiellement des séjours méditerranéens – pour plus de 80% d'entre eux<sup>127</sup>. La croissance du nombre de croisiéristes européens entraîne un fort développement de l'activité en Méditerranée, où la dynamique sectorielle s'est nettement accélérée dans les dernières années. La part de la Méditerranée dans le nombre total de croisières effectuées dans le monde est passée de 12,6% en 2005 à 17,8% en 2010. Ces parts de marché ont été gagnées au détriment de l'espace caribéen, dont la part mondiale, dans le même temps, a chuté de 46,4% à 40,5% [CAPPATO, 2008 : 152].

---

<sup>127</sup> Parmi ces derniers, ce sont plus précisément les Européens de l'Ouest qui forment le principal marché émetteur, puisque les croisiéristes anglais, espagnols, allemands, français et italiens représentent 88% des flux fréquentant l'espace méditerranéen [EUROPEAN CRUISE COUNCIL, 2012 : 16].

Le succès croissant des destinations méditerranéennes est fondé sur leurs conditions climatiques favorables pendant la majeure partie de l'année et la diversité de leur offre touristique diversifiée (sites naturels et culturels variés, villes patrimoniales, etc.). En revanche, pour ce qui concerne les infrastructures consacrées à la croisière, l'espace méditerranéen demeure caractérisé par une très forte inégalité de développement entre la rive nord et la rive sud. Les pays européens, qui disposent de plus de 180 ports d'attache et de ports d'escale, accaparent l'essentiel des flux régionaux. L'activité est plus précisément polarisée vers la Méditerranée occidentale, puisque, à elles trois, l'Espagne, l'Italie et la France captent 80% des flux de passagers transitant en Méditerranée. Par comparaison, sur la rive sud, il n'existe qu'une vingtaine de ports susceptibles d'accueillir des paquebots ; aucun d'entre eux ne fait office de port d'attache. Ainsi, ce sont essentiellement les pays de la rive nord qui tirent profit des recettes considérables que génère l'industrie européenne de la croisière – 34 milliards d'euros en 2009 [EUROPEAN CRUISE COUNCIL, 2012].

Alors que ces inégalités de développement sont largement au désavantage des pays de la rive sud, la saturation des ports de la rive nord, qui ne sont plus en mesure d'absorber la croissance des flux, occasionne la mise en œuvre, dans ces pays, de projets de développement favorables aux villes portuaires. À la différence de ce qui se produit dans les Caraïbes, où c'est le paquebot en lui-même qui est devenu la destination du croisiériste<sup>128</sup>, le tourisme de croisière, tel qu'il se déploie en Méditerranée, est généralement intégré dans les territoires touristiques des pays riverains. Les destinations et les escales ne sont pas seulement une composante des produits de croisière, elles en constituent l'argumentaire et motivent l'achat du croisiériste<sup>129</sup>. Si dans les Caraïbes, les effets d'entraînement de l'activité de croisière se révèlent faibles la plupart du temps, en Méditerranée, les modalités de fonctionnement du secteur ouvrent des perspectives de développement pour les pays et les ports d'accueil.

Le Maroc et la Tunisie ont tous deux entrepris de développer le tourisme de croisière dans les dernières années. La croissance des flux s'observe dans les grands ports d'escale de ces pays, qui sont au nombre de trois au Maroc (Tanger, Casablanca et Agadir), mais qui est unique en Tunisie

---

<sup>128</sup> Dans les Caraïbes, le bateau de croisière fonctionne de plus en plus comme un centre de séjour autonome, conçu comme une bulle touristique protectrice, c'est-à-dire comme « *un espace exclusif, contrôlé, sous surveillance dans un environnement sécurisé, consacré exclusivement aux touristes et aux employés qui les servent. Dans ce contexte, le temps passé par le client hors du paquebot est des plus réduits et les excursions à terre privilégient d'autres enclaves consacrées à la croisière, parfois construites pour son usage exclusif [...]. La conception même du produit oriente les dépenses des croisiéristes, qui s'apparentent en quelque sorte à des "consommateurs captifs", et conduit à s'interroger sur les retombées économiques pour les territoires d'accueil* ». [DEHOORNE ET AL., 2009]

<sup>129</sup> La revue des sites Internet des grandes compagnies opérant à la fois en Méditerranée et dans les Caraïbes est formelle : alors que les descriptifs des séjours caribéens mettent l'accent sur l'offre de loisirs (plages, sport, aventure), pour les produits méditerranéens, c'est essentiellement la dimension culturelle des escales qui est mise en avant (Histoire, sites, patrimoine, etc.). Source : [www.costacroisieres.fr](http://www.costacroisieres.fr) ; [www.msccroisieres.fr](http://www.msccroisieres.fr)

(La Goulette). Ces ports constituent des portes d'entrée pour les bateaux de croisière, et font l'objet, en tant que tel, de politiques de développement touristique de la part des autorités. L'objectif de ces stratégies est de satisfaire aux compagnies de croisière. Elles sont fondées non seulement sur une amélioration des conditions logistiques de l'accueil de paquebot, mais sur une « esthétique de la propreté et de la sécurité », conformément aux politiques urbaines et patrimoniales qui accompagnent la mise en tourisme des villes à l'époque contemporaine [GRAVARI-BARBAS, 1998]. Progressivement, ces portes d'entrée se transforment en véritable vitrine touristique du pays, où tout est conçu pour susciter la fidélité des touristiques et la confiance des opérateurs.

Les compagnies de croisière ont un rôle prépondérant dans le développement du tourisme de croisière, étant donné que ce sont elles qui choisissent les escales et les alimentent en flux. Leurs exigences en termes de normes esthétiques et sécuritaires, et en termes de logistique, exercent une pression sur les territoires portuaires et urbains. Mais compte tenu de l'offre d'escales disponible en Méditerranée, ces pressions demeurent indirectes : dans une forme de tourisme où le séjour est effectué sur la mer, aucune escale n'est immanquable. C'est donc aux destinations de faire valoir leurs atouts auprès des compagnies, et de prendre en compte leurs recommandations pour améliorer les conditions d'accueil. Ces recommandations sont formulées directement auprès des opérateurs portuaires, dans le cadre des négociations de contrat de prestation passés avec eux pour les activités d'avitaillement, de débarquement, etc. De la sorte, les firmes du tourisme de croisière produisent un effet de levier sur les villes escales.

Car les destinations se bousculent pour faire venir à elles les flux de croisiériste, comme le montreront les cas de Casablanca et de Tunis. Cette impulsion peut sembler paradoxale, dans la mesure où le tourisme de croisière est l'exemple type du tourisme captif [DEHOORNE, 2008]. Les compagnies de croisière déploient des trésors d'inventivité, dans leur stratégie d'exploitation, pour récupérer à son profit les dépenses du passager : contrôle sur l'organisation des excursions, dématérialisation des monnaies d'échange à bord (tickets de consommation prépayés), boutiques *duty free* à bord, etc. Par ailleurs, les compagnies adoptent un comportement offensif vis-à-vis des escales : négociation à la baisse des tarifs de stationnement, chantage au retrait, etc. Jusqu'en 2010, Croisière Costa était le principal armateur actif au port de Tunis, en nombre d'escales – environ 70% du trafic. Après la révolte tunisienne de l'hiver 2010-2011, le groupe italien a émis de sérieuses réserves quant au maintien de l'escale dans ses itinéraires, qu'il a totalement supprimée de son catalogue après l'assaillement de l'ambassade américaine à Tunis, en septembre 2012. L'armateur MSC Croisières a vu dans le retrait de Costa l'opportunité de s'assurer la mainmise sur la destination. Dans ses négociations avec les autorités portuaires, il a obtenu,

contre l'engagement à maintenir l'escale à Tunis, des réductions tarifaires conséquentes sur le prix du stationnement – de 3 à 5 fois inférieur à celui que payait Costa – sur une période de 5 ans.

La manœuvre de MSC Croisières à Tunis illustre à elle seule le défi que constitue pour les destinations la valorisation à leur profit des flux de croisiériste, et à rentabiliser, sur le seul revenu des taxes portuaires, les investissements gigantesques qu'exigent les aménagements des ports. Dans ces conditions, l'entreprise de captation des compagnies de croisière apparaît bien plus comme une stratégie de valorisation urbaine, fondée sur les gains de prestige que retirent les villes escales, que sur l'exploitation du secteur à des fins économiques. En tant que telle, elle occasionne des transformations citadines dans lesquelles le tourisme occupe une place primordiale.

### ***2. 3. 2. La croisière ouvre Casablanca au tourisme d'agrément***

À Casablanca, qui connaît depuis plusieurs années un essor spontané des flux de croisiéristes, le développement de l'activité a été l'occasion pour les autorités locales d'élaborer une stratégie d'intégration du port dans la ville qui redéfinit entièrement la fonction du port dans la métropole. Casablanca, premier port commercial du Maroc, est également le premier port de croisière du pays. En 2010, 176 paquebots y ont fait escale, et près de 250 000 touristes y ont débarqué – cette performance équivaut à peu près à celle des ports de Messine et de Monaco, la même année [Tableau 28]. Ces chiffres ont marqué, pour la troisième fois consécutive, une hausse annuelle de plus de 20% du volume de croisiéristes descendant dans la ville. Pourtant, aucune infrastructure portuaire dédiée à la croisière ne soutient cette croissance. Il n'existe pas de quai dédié aux paquebots ni de terminal de croisière ; les passagers débarquent sur des quais banalisés non sécurisés, au milieu de terminaux commerciaux, où ils assistent à des scènes de manutention du vrac, avant de devoir traverser une partie du port industriel pour accéder à la ville. Tout se passe comme si le marché de la croisière s'imposait à Casablanca, dont l'attractivité qu'elle parvient à exercer dans ce secteur contraste avec la faiblesse des flux que la ville réussit généralement à attirer à elle dans le cadre du tourisme d'agrément – deux tiers des 800 000 touristes qui visitent la ville chaque année en moyenne le font à l'occasion d'un voyage d'affaires. Dans ces conditions, l'essor du tourisme de croisière est impulsé avant tout par les compagnies de

croisières, qui trouvent dans cette escale une offre qui répond favorablement aux besoins qui déterminent les choix des planificateurs d'escale [BURLESON, 1998 : 111-114]<sup>130</sup>.

	2006	2007	2008	2009	2010
Trafic de passagers	110 306	139 566	166 493	207 384	249 581
Nombre d'escales	123	123	149	172	176

**Tableau 28 : Evolution du trafic de croisière à Casablanca (source : Autorités portuaires)**

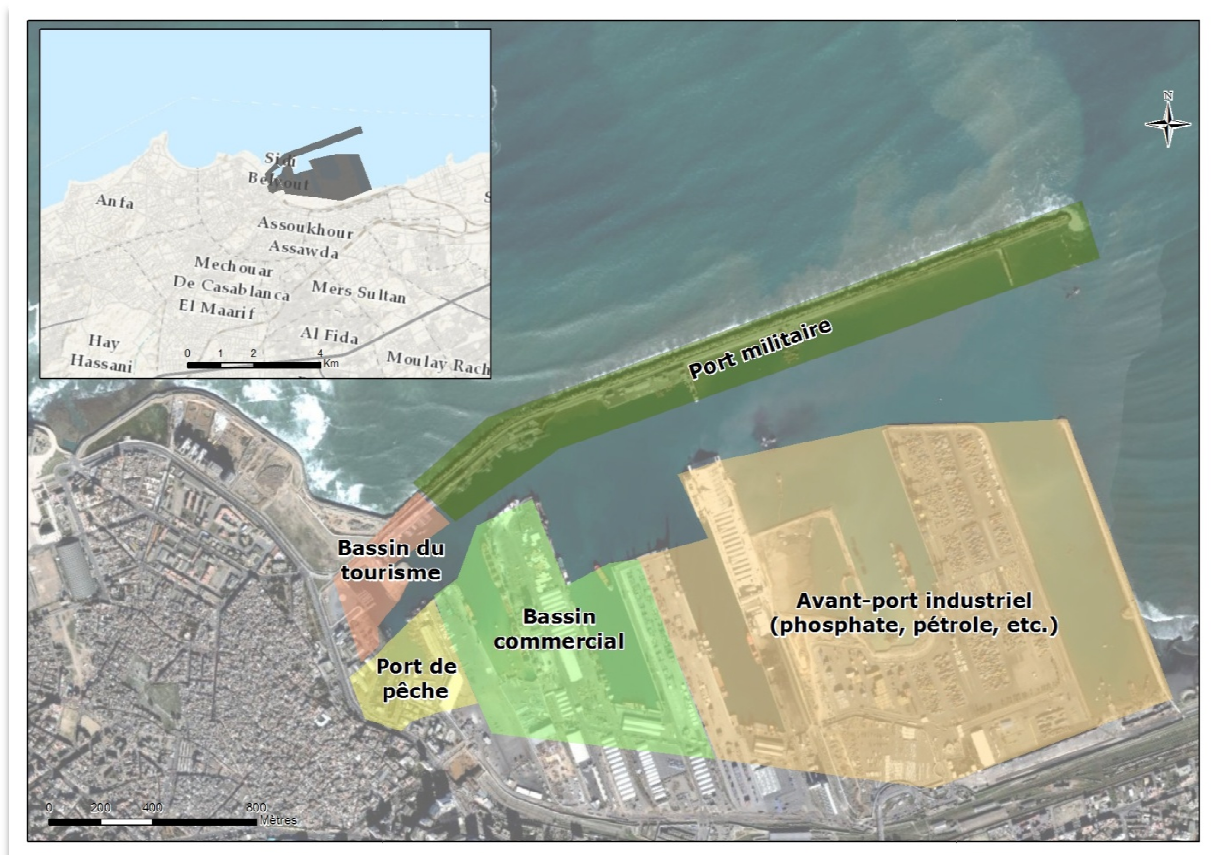
La ville commence à tirer des bénéfices importants de l'activité de croisière et de la massification des flux touristiques qu'elle engendre. Un croisiériste débarquant à Casablanca dépense en moyenne 120 dollars par jour dans le shopping, ce qui correspond à environ deux fois la somme qu'un touriste dépense à Marrakech, hors hébergement<sup>131</sup>. Dans les dernières années, les recettes directes pour Casablanca ont été estimées à environ 20 millions de dollars par an en moyenne. Face à cette croissance, les autorités casablancaises ont pris conscience de la nécessité d'organiser le tourisme de croisière. Depuis 2009, à la faveur des gains d'autonomie que leur a procurés la politique de décentralisation marocaine<sup>132</sup>, elles conçoivent un projet d'adaptation au tourisme de croisière qui influence de manière radicale l'aménagement futur de la ville.

<sup>130</sup> Pour les compagnies de croisière, le premier avantage de Casablanca est sa position géographique, qui en fait une escale stratégique dans l'élaboration des itinéraires : sise à huit heures de navigation du détroit de Gibraltar et à une journée de navigation des îles Canaries et des îles Madère, elle se trouve être aussi facilement insérable dans les itinéraires méditerranéens que dans les itinéraires atlantiques. Le deuxième intérêt de la ville est son offre touristique. Casablanca, qui porte un nom propice à stimuler l'imaginaire touristique (grâce notamment au film éponyme *Casablanca* de Michael Curtiz), peut faire valoir son patrimoine urbain, ainsi qu'une offre de shopping. En outre, la ville donne accès, dans le cadre d'excursions journalières ou *overnight*, à d'autres grandes destinations touristiques de l'arrière-pays et du littoral voisin, comme Rabat et Marrakech. Le troisième atout de la ville réside dans les infrastructures et les capacités logistiques du site portuaire. Outre la profondeur des bassins (sont admis les navires ayant jusqu'à 12 mètres de tirant d'eau), le port tient plusieurs quais à la disposition des compagnies de croisières, qui peuvent y faire accoster le même jour jusqu'à quatre des plus gros paquebots voguant en Méditerranée. L'accostage effectué, elles peuvent bénéficier de l'offre de services logistiques portuaires la plus performante du Maroc (eau potable, avitaillement, disponibilités en autocar).

<sup>131</sup> Source : Conseil Régional du Tourisme de Casablanca

<sup>132</sup> Au-delà de la pression exercée par la croissance des flux, deux événements expliquent l'attention des autorités casablancaises pour le secteur. Le premier est la mise en œuvre de la « vision 2010 », qui comportait un objectif de décentralisation des prérogatives de l'État en matière de développement touristique, et qui a abouti à la création des Conseils Régionaux du Tourisme (CRT). Or c'est le CRT de Casablanca qui, dans son premier plan de développement touristique régional (« Casablanca 2012 »), a érigé en priorité le développement du tourisme de croisière. Le deuxième événement est la réforme portuaire de 2005, qui a conduit à la création d'une autorité portuaire (l'Agence Nationale des Ports) libérée des fonctions d'opérateurs portuaires qu'elle occupait à l'époque des Offices d'exploitation des ports (ODEP). Cette nouvelle gouvernance touristique et portuaire a permis au CRT et à l'ANP d'élaborer des stratégies de développement plus affinées et mieux concertées.

Construit au début du XX<sup>e</sup> siècle, le port de Casablanca est le premier port du Maroc et le premier port phosphatier du monde. D'une superficie totale de 180 hectares, il est composé d'un bassin du tourisme (plaisance) et d'un bassin du commerce (pêche, chantiers navals, fruits et légumes) dans sa partie ouest, et d'un avant-port industriel dans sa partie est [carte 16]. L'ensemble portuaire, qui est situé en plein centre-ville – ce qui rend toute extension terrestre du port inenvisageable –, est soumis à des pressions économiques et environnementales qui obligent les autorités à penser une restructuration complète du site. D'autant que la mise en service du port de Tanger Med, en juillet 2007, a provoqué une mise en concurrence des grands ports marocains. À Casablanca, le projet de modernisation du port vise à améliorer sa fonctionnalité et sa compétitivité portuaire (aménagement, circulation, fluidification), et à mettre en œuvre une politique de port propre permettant de diminuer les pollutions et les nuisances – d'autant plus préjudiciables pour la métropole que le port, du fait de sa centralité, s'impose comme un élément incontournable du paysage urbain.



Carte 16 : Configuration du port de Casablanca en 2010

Le port engendre un trafic routier important (environ 7000 camions par jour) et des pollutions atmosphériques liées à la nature des marchandises qui y transitent (10 millions de tonnes de phosphate par an et des pondéreux en vrac). Par ailleurs, les nuisances esthétiques sont flagrantes : le port donne une impression de désordre, d'agitation et d'insécurité, tandis que des murs et des grillages menaçants assurent sa séparation d'avec le reste de la ville. Pour résoudre cette situation, le plan de développement du port vise à valoriser les activités commerciales les moins polluantes et à déclasser les activités engendrant des nuisances. À cet égard, le chantier le plus vaste et le plus symbolique est le projet de transfert de l'activité d'exportation du phosphate au port minéralier de Jorf Lasfar, au nord d'El Jadida. Dès lors, la récupération de ce qui constitue le premier terminal phosphatier au monde occasionnera une réorganisation complète du port.

Les autorités du port souhaitent favoriser une restructuration sur un mode « durable » de l'ensemble portuaire à travers deux activités : le trafic de conteneur et le tourisme de croisière. Le développement de la croisière s'accompagne d'une entreprise de désindustrialisation partielle du site existant au profit d'une requalification durable du paysage portuaire et d'une mise en tourisme de certains espaces. Ce projet entraînerait un nouveau découpage du port en deux zones d'activités qui se tourneraient le dos, chacune d'entre elles étant projetée sur des pans de la ville opposés : les activités touristiques seraient polarisées vers l'Ouest, les activités commerciales et industrielles vers l'Est. Concrètement, ce nouvel aménagement du port est déjà à l'œuvre, à travers un travail de fluidification de la circulation intra- et extra-portuaire. Une route de 1,5 km a été construite à l'extrémité orientale du port. Gagnée sur l'océan, cette voie intra-portuaire, qui file directement vers l'autoroute urbaine qui permet de rallier directement Rabat et Marrakech, a vocation à soulager la porte débouchant sur le centre-ville, à travers laquelle s'effectuait, jusqu'alors, plus de 90% du trafic de véhicules entre la ville et le port. Il est également prévu que cette nouvelle route soit prolongée d'encore 6 km, de sorte à ce qu'elle puisse atteindre le terrain d'un parking à camions récemment acquis par l'autorité portuaire. Ce dernier segment, qui contribuerait à vider le port de ses camions en stationnement, renforcerait considérablement l'inclination vers l'Est de la zone industrielle du port.

Côté ouest, c'est le bassin du tourisme que l'on prévoit de réinvestir, par la réalisation, au sein de l'ensemble portuaire, de trois projets à caractère touristique. Le premier d'entre eux est le réaménagement et la réhabilitation du port de pêche, qu'il s'agirait de penser comme un espace ouvert au public et aux touristes, avec la rénovation du marché au poisson et la création de restaurants de fruits de mer. Le deuxième projet consiste en l'agrandissement et la modernisation de l'actuel port de plaisance. Le troisième projet, de plus grande envergure, est la mise en place d'un port de croisière, qui impliquerait l'aménagement d'un quai dédié exclusivement aux



paquebots et la construction d'un terminal de croisière. Quant à l'emplacement de ce terminal et de ce quai, deux localisations sont à l'étude : l'une dans la zone de l'actuel port phosphatier ; l'autre le long de la jetée Moulay Youssef, digue brise-lame servant à abriter le port de la houle et faisant office, pour l'heure, de port militaire. La première option présentant l'inconvénient de faire traverser le port industriel aux croisiéristes, c'est vraisemblablement la seconde qui sera préférée. Cet emplacement conviendrait particulièrement au projet de mise en tourisme du port, puisque le pôle de croisière se trouverait complètement intégré dans le bassin touristique. Ces aménagements transformeraient le bassin du tourisme en un espace touristique ouvert, animé principalement par des flux de croisiéristes que ces nouvelles conditions d'accueil, bien plus favorables, contribueraient à faire croître toujours davantage. Nettoyé d'activités polluantes, cet espace, qui tournerait le dos à celui du port industriel, serait, dans cette configuration, résolument projeté vers l'Ouest de la cité [Carte 17].



Carte 17 : le projet de réaménagement du port de Casablanca

La massification des flux de croisiéristes a été prise en considération dans les projets d'aménagement global de la métropole casablancaise. C'est autour de l'activité de croisière qu'il

est prévu que s'organise une véritable *intégration* du port dans la ville, qui, compte tenu de la situation du port dans l'ensemble urbain, se matérialiserait plutôt, en l'occurrence, par une *ouverture* du port sur la ville. Cette ouverture permettra de mettre les flux de croisiéristes émanant du port au service des deux grands projets urbanistiques de Casablanca : la valorisation touristique de la ville et le projet de réhabilitation de la « vocation océane » de la métropole [CDG, 2006]. La position du port dans l'ensemble urbain, en plein centre-ville, permet d'envisager une connexion immédiate entre le port de croisière et les zones touristiques du front de mer, que visitent plus de 40% des croisiéristes effectuant des excursions lors de l'escale Casablanca<sup>133</sup>. Ces zones sont les abords du boulevard Mohamed V, l'ancienne médina, la Mosquée Hassan II, la corniche El Hank et, surtout, la nouvelle marina de Casablanca, à laquelle le port de croisière devrait être accolé si l'option de la jetée Moulay Youssef est retenue. Cette marina est au centre de la stratégie de développement touristique de la capitale économique. Le projet consiste en la création, sur 23 hectares, d'un espace touristique dont les « segments cibles » sont le tourisme d'affaires, le tourisme de loisirs et le tourisme de shopping, et qui implique, entre autres, la création d'un môle commercial de 50 000 m<sup>2</sup> et l'aménagement d'espaces piétonniers, agrémentés de jardins et de promenades, permettant de rejoindre la mosquée Hassan II depuis le port [BARTHEL, 2009 : 46]. Les croisiéristes, qui effectuent d'importantes dépenses de shopping, contribueront de manière substantielle aux activités commerciales de la marina.

Compte tenu de la proximité des éléments qui constituent cet espace touristique en construction, la stratégie d'ouverture et de projection du port sur la ville est également indissociable d'une stratégie de valorisation du patrimoine touristique casablancais et de conquête des zones nouvellement considérées comme « patrimoniales » par les autorités municipales<sup>134</sup>. Dans l'accord passé en 2006 entre la commune urbaine et l'aménageur en charge de la réalisation de la marina, le groupe Al Manar, ce dernier s'engage à participer à la réhabilitation de la médina qui jouxte la marina. Une contribution financière de 10 millions de dirhams (environ 1 million d'euros) a été fixée en vue d'appuyer les opérations d'embellissement de la médina menées par la Commune urbaine [BARTHEL, 2010]. Enfin, l'animation culturelle associée aux quartiers et aux sites patrimoniaux doit également bénéficier de la croissance des flux de croisiéristes, qui est l'opportunité de valoriser les structures touristiques existantes ou en cours de création, tels le nouvel aquarium, la médiathèque, le théâtre, la corniche nouvellement aménagée. Cette manière de concevoir l'intégration du port de croisière dans la ville se traduit par la projection de l'activité

<sup>133</sup> Les autres excursions privilégiées par les croisiéristes sont celles les conduisant à Rabat et à Marrakech.

<sup>134</sup> « *Quatre lieux de Casablanca sont en passe d'attribuer à la ville tout entière une aura patrimoniale : l'ancienne médina (le noyau historique), le quartier "traditionnel" néo-colonial des Habous ou Nouvelle médina (bâtis entre les années 1920-40) ; le centre-ville d'origine coloniale d'architecture art déco et moderne ; enfin la Grande Mosquée Hassan II, monument contemporain, susceptible de constituer le référent symbolique de la requalification musulmane d'une ville conçue comme "profane", et en même temps élément déclencheur d'un projet de réhabilitation du centre-ville* » [CATTEDRA, 2003]

sur une portion sélective de Casablanca, qui s'étire du centre ville à son extrémité ouest, au niveau du parc Sindibad. Le tropisme occidental de l'activité touristique qui en résulte est tel que toute la partie orientale de la ville est mise au ban des zones d'intérêt touristique, jusque dans les outils cartographiques destinés aux croisiéristes [Figure 5].



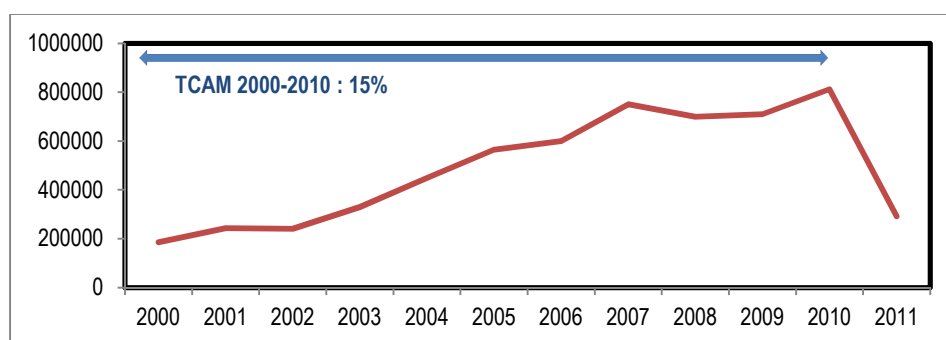
**Figure 5 : Le plan touristique de Casablanca selon le site Internet Casablanca Cruise**

Cette projection n'est pas voulue unidirectionnelle. La croissance de l'activité de croisière est également venue s'inscrire dans le vaste projet de réhabilitation de la « vocation océane » de Casablanca, c'est-à-dire dans l'ensemble des projets urbanistiques visant à ouvrir la ville sur l'océan (marina, corniche, port de croisière). Ce nouvel urbanisme, paré de vertus symboliques, vise à signifier l'ouverture internationale et la modernité de la capitale économique du Royaume, à l'heure où le Maroc instaure des relations de libre-échange avec la plupart de ses grands partenaires commerciaux (traité de libre-échange avec les États-Unis et la Turquie en 2006, poursuite et approfondissement du libre-échange avec l'Union européenne). Ainsi, l'une des phases cruciales du projet de port de croisière sera l'abattement, sur la portion ouest du port, des murs enseignant le site portuaire, qui avaient jusqu'à présent la fonction d'assurer, aussi bien symboliquement que physiquement, la protection industrielle et commerciale de l'économie marocaine. En faisant tomber les frontières physiques et fonctionnelles qui séparent le port et la

ville, cette opération urbanistique et touristique scellerait la réconciliation de Casablanca et de l'Océan et produirait sur la métropole des effets d'expansion spatiale inespérés, du moins sur le plan symbolique.

### 2. 3. 3. *Tunis, première escale*

Le port de la Goulette, qui appartient à la ville de Tunis, est quasiment le seul port de croisière de Tunisie. Avec le débarquement de 707 000 touristes en 2009 et de 802 000 en 2010, il accueille plus de 99% du trafic total de croisiéristes dans le pays (710 000 passagers en 2009, 812 000 en 2010). La raison de son monopole est qu'il est le seul port tunisien à bénéficier d'un tirant d'eau (10 m) suffisant pour accueillir les plus gros paquebots naviguant en Méditerranée. Par ailleurs, il se situe dans une position stratégique en Méditerranée occidentale, dans un rayon d'une nuit de navigation des principaux ports italiens. Jusqu'au soulèvement démocratique de 2010, l'escale « Tunis » apparaissait dans les itinéraires méditerranéens de la plupart des grandes compagnies de croisières, dont MSC Croisières, Croisières Costa, Norwegian Cruise, Disney Cruises. Leurs escales ont contribué à la formidable croissance du nombre d'arrivée que Tunis a connu dans les années 2000. Entre 2000 et 2010, le taux de croissance annuel moyen de ces arrivées y a été de 15% [Graphique 9], soit 5 points de plus que la moyenne des destinations méditerranéennes [ROLAND BERGER, 2010].



**Graphique 9 : les arrivées de croisiéristes à Tunis**

Le port de Tunis a fait l'objet d'une reconversion à partir des années 2000. A l'origine, les flux de croisiéristes étaient mêlés à ceux du trafic marchand. À partir de 2005, la redistribution des activités portuaires tunisoises a entraîné une séparation entre les activités de fret (vrac et



conteneurs), qui ont été concentrées sur le port de Rades, et les activités du transport de passager (ferry et croisières), concentrées sur la Goulette. En 2007, après la concession, par l'autorité portuaire, du terminal de croisières à la société « Goulette Shipping Cruise », des travaux d'aménagement ont été entrepris en vue d'améliorer les conditions d'accueil des paquebots, de fixer les flux d'en attirer de nouveaux. L'option retenue a été la création d'un « village touristique » en lieu et place de la gare maritime qui existait jusqu'alors. Conçu comme la « vitrine » de Tunis, le village a été inauguré le 15 juin en 2010.

Le village est présenté par la société qui l'exploite comme un « havre » pour les bateaux de croisières. Outre le rallongement de 657 mètres des quais consacrés aux paquebots de croisière, qui mesurait 1000 mètres à l'origine, les équipements et les infrastructures ont été réalisés dans une perspective d'amélioration de la qualité de services pour les armateurs (bateaux pilotes, avitaillement en eau potable, services de navettes sur les quais, dispositif de récupération des déchets), mais aussi pour les touristes (navettes sur les quais, terminal pour les formalités douanières) [Figure 6].



Figure 6 : le plan du village touristique de la Goulette

Le projet comporte également une dimension d'exploitation touristique. Le village est bâti dans le style d'une médina traditionnelle tunisienne, et les croisiéristes s'y voient proposer un ensemble de services, comme une boutique *duty free*, des restaurants, un café Internet, un office de tourisme et même des activités (hammam, spectacles, etc.) [Photo 3]



**Photo 3 : Le village touristique de la Goulette (Photos de l'auteur, mai 2013)**

La dimension de ce projet portuaire qui s'intègre le mieux dans les questionnements de cette thèse est la manière dont les autorités locales ont cherché à promouvoir les excursions des croisiéristes. Dès 2007, le gestionnaire du port de croisière a mis en place une stratégie de développement de ces activités, dont l'objectif était de justifier l'allongement du stationnement des paquebots, générateur de recettes. Le bureau d'information du village touristique fournit des indications et

des conseils sur les excursions à effectuer à Tunis (Carthage, Musée du Bardo, Sidi Bou Saïd, Médina de Tunis, Mosquée Jemaa ez-Zitouna, Cathédrale Saint Vincent de Paul) et plus loin dans l'arrière-pays (Hammamet-Nabeul, Dougga, Kairouan). Ces informations sont destinées aux touristes individuels, c'est-à-dire aux croisiéristes qui cherchent à réaliser une excursion par leurs propres moyens. La société Goulette Shipping Cruise estime de 20 à 30% le nombre de passagers envisageant ces excursions autonomes – 40 à 60% préférant les excursions organisées, 10 à 20% restant dans le bateau en moyenne.

Étant donné que le réseau de transport en commun entre le port et la ville ne permet pas d'accéder aux zones touristiques rapidement, et que le temps d'escale est généralement court (entre 3 et 5 heures), le moyen de transport privilégié par ces excursionnistes est le taxi. Jusqu'à la mise en place du projet de reconversion du port en 2007, ils devaient pour cela affronter, sur les parkings extérieurs, des hordes de chauffeurs venant proposer leurs services à l'arrivée des bateaux. Ces taxis opéraient sans réglementations, et pratiquaient des tarifs non fixes, qui étaient le plus souvent pour eux l'occasion d'arnaquer les croisiéristes. Les compagnies de croisières, alertés par les passagers, se sont plaintes aux autorités portuaires de cette désorganisation, qui laissait une impression de désordre et d'insécurité aux excursionnistes. En réponse, Goulette Shipping Cruise a développé au sein de la zone portuaire un système d'offre de service de taxis, avec pour objectif de renforcer, par des normes d'exploitation et des procédures rigoureuses, la qualité des prestations proposées aux touristes.

Le système mis en place, dans la mesure où il devait garantir la qualité de l'offre et la satisfaction du client, impliquait en premier lieu de procéder à une sélection des taxis susceptibles de proposer leurs services aux croisiéristes. À travers un accord signé entre les autorités portuaires et les syndicats de taxis, il a été décidé d'élaborer un cahier des charges définissant les conditions d'accès au système. Ce cahier porte à la fois sur la qualité du véhicule (contrôle technique, propreté) et sur les compétences et l'aspect du chauffeur (pratique des langues étrangères, tenue vestimentaire). Il porte également sur les règles d'exploitation : il fixe des tarifs pour chaque itinéraire, légalise le paiement en euros et oblige les taxis à indiquer le caractère facultatif du pourboire. Les taxis répondant à ces critères se voient délivrer une licence d'exploitation et un badge, qui leur donne accès à la file d'attente à l'entrée du port. Chacun dispose également d'informations sur la programmation et les horaires des escales. Enfin, le système prévoit une procédure de contrôle, puisque chaque taxi est tenu de remettre aux touristes une fiche d'évaluation indiquant son numéro d'enregistrement, dans laquelle ces derniers peuvent apporter des commentaires sur la manière dont s'est déroulé le transfert. En cas de plainte sur le comportement du chauffeur ou sur l'exécution du contrat de prestation (inconfort, détours non prévus, etc.), le taxi est tenu de se présenter à une commission disciplinaire, et peut se voir retirer

provisoirement ou définitivement sa licence d'accès au port. En 2012, 350 taxis étaient ainsi référencés et autorisés à emmener les croisiéristes en excursion.

Cette nouvelle organisation a contribué, à l'échelle du port mais également des différentes excursions effectuées par les touristes, à une régulation disciplinaire et normative du secteur des taxis, où d'ordinaire l'informalité prévaut, surtout en ce qui concerne le transport touristique. L'intérêt de cette expérience est qu'elle a été menée par une agence de gestion privée locale, qui a appliqué, dans la perspective d'un accroissement de l'activité de croisière, les méthodes d'exploitation exigées par les compagnies. Cette agence a en quelque sorte pris le relais normatif de ces compagnies européennes au niveau du point d'entrée que constitue le port, et a contribué à diffuser ce mode opératoire auprès des taxis, acteurs secondaires du secteur touristique – secondaires en ce sens que le tourisme n'est pas leur activité principale. Dans ce cas également, c'est bien le touriste qui constitue l'échelon de base autour duquel se structure et se formalise l'encadrement normatif des acteurs économiques, aussi bien à travers le choix des escales privilégié par les compagnies que sur terre, lors des excursions.

L'organisation des services de taxi a des conséquences sur les mobilités touristiques au sein de la ville de Tunis. L'amélioration du service favorise le développement des excursions individuelles et réduit progressivement la prédominance des tours organisés. Par surcroît, il en résulte une flexibilisation spatiale des itinéraires empruntés par les excursionnistes, qui ont dorénavant l'occasion de modifier leur trajet au fil de leurs envies, de leur découverte, de leurs échanges avec les populations locales. Le chapitre 8 reviendra sur les limites de ce dispositif sur la spatialisation du tourisme pratiqué par les croisiéristes à Tunis. Mais sa mise en place initie au moins la *possibilité* de nouvelles mobilités touristiques. En sorte que l'adaptation aux normes touristiques européennes, qui renforce l'attractivité de la destination auprès des passagers et des compagnies de croisière, permet à la ville d'intégrer une partie croissante des excursionnistes dans le territoire urbain [Carte 18].

L'aménagement matériel et son prolongement immatériel (la régulation du service de taxi en l'occurrence) du port de croisière de Tunis contribue à une atténuation de l'« effet frontière » produit par les distances géographiques et symboliques entre le port et la ville, en favorisant une meilleure intégration des flux de croisiéristes dans le centre-ville touristique. Comme à Casablanca, cette évolution est rendue possible par un certain nombre d'adaptations normatives et réglementaires, ressortissant aussi bien à l'esthétisme qu'à la logistique des escales, motivées par l'objectif de satisfaire aux exigences des compagnies de croisière dans un contexte de croissance de l'activité. Le tourisme des firmes spécialisées dans la croisière, en tant que marché à conquérir, produit de la sorte un effet d'entraînement sur les stratégies portuaires des portes d'entrée. Les projets d'aménagement favorisent l'intégration du port dans la ville, et occasionnent des



transformations urbaines dont les conséquences à l'échelle locale sont non seulement touristiques, mais sociales, économiques et mobilitaires.



**Carte 18 : Les excursions en taxi depuis la Goulette (conception de l'auteur)**

## CHAPITRE 8

### FIRMES ET POLES DE REGULATION

Le chapitre précédent a montré qu'en dépit des volumes importants d'activité qu'elles apportaient sur les territoires touristiques tunisien et marocain, les firmes y avaient édifié et continuent d'y édifier une spatialité touristique fondée sur le cloisonnement, défavorable à la diffusion des touristes et, partant, à une expansion tous azimuts des effets d'entraînement. À travers le zonage de l'activité touristique qu'elles dessinent par leurs cloisons, dans certains cas étanches, dans certains cas débordées, elles forment des pôles d'activité fermées, où elles font l'interface entre le touriste-consommateur et le tissu entrepreneurial local. Dans cette configuration, seule une part restreinte des industries et des prestataires de services locaux, c'est-à-dire ceux qui obtiennent de commercer avec les firmes et leurs partenaires, tirent parti de l'activité touristique. Le tourisme engendré par les firmes constitue certes un pôle de développement, mais un pôle dont les effets de croissance ont pour limite la frontière Nord-Sud que les firmes transposent, avec la complicité des touristes, sur les territoires récepteurs.

Cependant, une fois ce constat dressé, se pose la question des effets de régulation produits par ces pôles d'activité. L'une des hypothèses fondamentales de ce travail doctoral est en effet que les firmes influent sur la régulation du marché local au point de favoriser l'intégration économique des pays émetteurs et des pays récepteurs. Dans cette perspective, on présume que les firmes produisent des effets de régulation macro-touristique, c'est-à-dire constatables à l'échelle nationale. La dimension macro-touristique de ces effets se fonde elle-même sur deux hypothèses. La première est que compte tenu de la prédominance des firmes dans le fonctionnement des marchés touristiques tunisien et marocain, leur activité de production atteint un volume suffisamment important pour produire des effets significatifs sur l'environnement sectoriel. L'intensité des liens qu'entretient l'hôtel Sahara Beach du groupe TTS avec ses fournisseurs, présentée dans le chapitre précédent<sup>135</sup>, donne un indice de l'étendue des connexions que les firmes établissent avec les entreprises productives locales. La deuxième hypothèse concerne la substance de cette influence, et engage la notion d'autorégulation présentée dans le chapitre 4.

---

<sup>135</sup> Cf *supra*, Chapitre 7, 1.1.

Elle pose que les firmes déploient une autorégulation systématique et ubiqué dans les zones où elles s'implantent, et que ce double caractère systémique et ubiqué procure une dimension générale aux pratiques particulières. La présentation des stratégies environnementales des firmes à l'échelle globale et de leur application à l'échelle locale dans le cas du Maghreb montrera de quelle manière s'opère le passage du particulier au général, et réciproquement.

La combinaison de ces deux hypothèses permet d'avancer que les effets de régulation macro-touristiques des firmes, bien qu'ils s'inscrivent dans une dynamique quantitative, induisent pour l'essentiel des changements qualitatifs. Ces changements ne se diffusent pas seulement dans le marché. Ils se répandent aussi bien à travers la connexion du secteur touristique aux secteurs productifs et serviciels, sur lesquelles les firmes influent par des effets de normalisation et de formalisation, qu'à travers les rapports qu'elles entretiennent avec l'environnement institutionnel local. Les firmes influent également sur la modernisation et sur la professionnalisation du tourisme tunisien et marocain. Ainsi, alors que les partisans de la théorie de la modernisation espéraient voir naître des pôles de croissance dans les zones où le tourisme se développerait à grande échelle, l'hypothèse défendue ici incite à plutôt qualifier ces zones de « pôles de régulation touristique », fondés sur les stratégies d'autorégulation des firmes.

## **1. Ubiquité des normes et autorégulation systématique**

Dans la mesure où l'environnement dans lequel s'insèrent les hôtels et les circuits déterminent la qualité et la valeur du produit touristique, on peut avancer sans trop prendre de risque les firmes du tourisme se préoccupent des effets environnementaux de leurs activités. Le cœur de leur politique environnementale réside dans la démarche qualité qu'ils mettent en œuvre dans les pays où ils s'implantent. Celle-ci est fondée sur une gestion par les normes de l'exploitation touristique et des relations commerciales établies avec les partenaires locaux. Dans une perspective d'efficacité fonctionnelle et de cumul du savoir-faire, mais également de réalisation d'économies d'échelle, ces stratégies d'exploitation font l'objet d'une standardisation, à la fois des outils et des systèmes de contrôle qui en permettent la mise en œuvre. Or la standardisation de ces pratiques, c'est du moins l'hypothèse retenue ici, assure leur caractère ubiqué et leur expansion à l'échelle globale, quel que soit le territoire sur lequel est implantée la firme.

## 1. 1. Des stratégies environnementales ubiques

L'audience planétaire recueillie par la conférence de Rio de 1992 a rapidement incité les entreprises à se saisir des problématiques environnementales. Parmi ces acteurs, ceux du secteur touristique se sont vus particulièrement concernés. La préoccupation croissante des touristes européens pour la préservation de l'environnement, qui s'est traduit par l'essor du concept de « tourisme durable », a conduit les opérateurs du secteur à ériger leur politique environnementale en argument commercial, qu'ils ont progressivement placé au cœur de leur image de marque. Une étude de 2011 sur l'importance qu'accordent à la durabilité les touristes d'Europe occidentale dans leurs choix de destination et d'offre touristiques a chiffré la tendance : 68 % des Français sont prêts à privilégier une destination en faveur de l'écologie, 60 % des Britanniques estiment que la démarche écologique d'un transporteur influencera leur choix [ATOUT FRANCE, 2011]. Dans ces conditions, les stratégies environnementales des grands groupes apparaissent avant tout comme une nécessité d'ordre commercial, qui détermine leur positionnement au sein du marché touristique international.

Parallèlement aux enjeux de captation et de fidélisation de la clientèle, ces stratégies ont des fondements économiques. La gestion environnementale implique la maîtrise des dépenses de consommations courantes dans les établissements, comme la réduction de la facture énergétique, par le biais de technologie éco-efficientes (ampoules basse consommation, extinction automatique des luminaires, etc.), et l'optimisation de l'usage des eaux (mitigeurs, traitement des eaux usées) et du traitement des déchets (recyclage). Peu coûteuses en investissements, ces améliorations ne permettent pas seulement aux opérateurs de s'aligner sur des critères contraignants de performance environnementale industrielle, tels ceux définis par le protocole de Kyoto. Elles leur donnent également de modérer le coût des consommations, qui correspondent à un poste budgétaire parfois conséquent pour certains établissements. Il en va de même, en ce qui concerne les infrastructures, pour le choix des matériaux de construction (avec l'isolation thermique, par exemple). Enfin, dans le contexte du changement climatique, l'amélioration de la performance environnementale apparaît comme un facteur d'économies dans une autre catégorie de dépenses : celle des assurances. Compte tenu des risques croissants d'érosion, d'augmentation de la température et de catastrophe naturelle, l'investissement dans des infrastructures adaptées et préventives facilite les négociations des courtiers et contient la hausse des coûts assurantiels.

Un troisième motif de développement de stratégies environnementales est lié au poids que les politiques publiques donnent à la question de l'environnement, dans la région européenne élargie en particulier. L'intérêt consensuel pour le développement des énergies renouvelables et la

conservation des ressources naturelles est propice, pour le secteur privé, à l'obtention d'aides publiques aux projets à vocation environnementale. Au Maghreb, les firmes européennes tirent parti de cette opportunité. Plusieurs programmes de la maîtrise de l'énergie et de promotion des énergies renouvelables ont été développés au Maroc et en Tunisie, notamment en soutien au secteur du tourisme. La mise en place de ces projets s'est faite, soit par le biais de coopérations bilatérales (projet PEREN d'efficacité énergétique de la GIZ au Maroc, lignes de crédit environnementales de l'AFD pour la mise à niveau de l'hôtellerie en Tunisie), soit par le biais de coopérations institutionnelles régionales (Commission européenne, BEI, BAD). Par ailleurs, le Maroc a mis en place un système national d'incitation à la mise à niveau environnementale, à travers des programmes de subventions et de facilités de crédit, tel le programme RENOVOTEL au Maroc [CABRAS, 2010].

Enfin, les stratégies environnementales des firmes touristiques ont un fondement prospectif et anticipatif. Au-delà des implications financières et commerciales du changement climatique, ce phénomène est avant tout porteur de risques matériels qui, certes, croîtront et se multiplieront de manière progressive, mais qui obligeront tôt ou tard les entreprises touristiques à adapter la conception des produits aux évolutions en cours. Au Maghreb, la montée des eaux, les sécheresses et la raréfaction des ressources en eau conduiront les opérateurs touristiques à mettre à niveau leur offre et à prendre systématiquement en compte les technologies vertes d'adaptation au changement climatique dans les nouveaux plans d'investissement.

Les stratégies environnementales des grands opérateurs sont déterminées par différents facteurs, en fonction de la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur, de la nature de son activité, de ses objectifs environnementaux et de l'échelle d'action [GRAVARI-BARBAS ET MANSFELD, 2010]. La distinction se fait d'abord entre les hébergeurs et les tour-opérateurs, qui n'entretiennent pas vis-à-vis de la question environnementale le même type de rapport. Tandis que les hébergeurs sont insérés dans les territoires touristiques, les tour-opérateurs, à moins qu'ils ne détiennent des structures d'hébergement, ne sont présents que de manière indirecte au niveau local, à travers les relations commerciales qu'ils développent avec leurs prestataires. L'impact environnemental des hébergeurs s'observe dans leur mode d'exploitation, celui des tour-opérateurs dans la sélection des partenaires.

La deuxième variable déterminante est la phase de création du produit touristique dans laquelle l'opérateur intervient. La chaîne de valeur du tourisme est étendue, depuis l'investissement et la construction à la mise en exploitation des établissements et l'achat de services touristiques. Les premières phases du développement peuvent être considérées comme des phases de production, durant lesquelles les préoccupations environnementales sont prises en compte dans la formation des produits (sélection des matériaux, normes de construction, choix technologiques). Les phases

de mise en service des structures sont, quant à elles, des phases d'exploitation. C'est alors sur le mode opérationnel que se portent les stratégies environnementales (contrôle des consommations, développement des activités, sélection des prestataires). Ces deux phases diffèrent également par le type d'acteurs mobilisés dans la mise en œuvre des stratégies environnementales : investisseurs, autorités publiques et société civile durant les phases de production ; exploitants, partenaires commerciaux et touristes durant les phases d'exploitation.

Le troisième déterminant est celui des objectifs poursuivis. Le tourisme et le changement climatique entretiennent une relation réciproque dans l'espace méditerranéen. Si l'activité touristique provoque des dégradations et des pressions qui accentuent les problèmes environnementaux, le changement climatique, en retour, influe sur l'attractivité de la région (réchauffement, montée des eaux, etc.). Ces deux aspects impliquent deux types de stratégie pour les opérateurs [UNWTO, 2008]. Les stratégies d'atténuation visent à réduire l'impact de leur activité sur l'environnement et sur le réchauffement climatique. Elles consistent dans l'ensemble des « *changements technologiques, économiques et sociaux, et des substitutions contribuant à la réduction des gaz à effet de serre* » [UNEP, 2008]. Les stratégies d'adaptation, quant à elles, sont une réponse aux changements provoqués par le réchauffement climatique. Il s'agit du « *processus par lequel les stratégies qui visent à modérer les conséquences du changement climatique, à y remédier et à en tirer profit, sont renforcées, développées et mises en œuvre* » [Ibid.].

Enfin, les stratégies environnementales se définissent au niveau de l'échelle d'action : stratégies globales d'une part, stratégies locales d'autre part. Les premières sont les politiques environnementales internes mises en œuvre dans l'ensemble des unités et des filiales de l'entreprise. Elles correspondent le plus souvent à des systèmes de management environnemental (SME) ou à une série de bonnes pratiques et de standards environnementaux applicables partout, censés conduire à la réalisation d'objectifs environnementaux prédéfinis<sup>136</sup>. Les stratégies locales correspondent à l'ensemble des solutions environnementales qui s'offrent aux opérateurs dans un contexte territorial particulier (sur le littoral, en montagne, en ville). Les tableaux 29 et 30 mettent en perspective les différents déterminants des stratégies environnementales des hébergeurs et des tour-opérateurs, et fournissent quelques exemples d'action pour chaque combinaison de

---

<sup>136</sup> Le cas des compagnies de croisière est un exemple des stratégies globales. Comme les tour-opérateurs et les chaînes hôtelières, elles mènent des stratégies d'autorégulation centrées sur la gestion environnementale. Les paquebots sont de véritables « villes flottantes », qui, en tant que tels, produisent diverses formes de pollutions déchets, gaz à effet de serre. Pour y faire face, les compagnies mènent des politiques de développement durable visant à réduire un peu plus chaque année la consommation de carburant et la consommation d'eau, à recycler les déchets et à monter opérations avec des associations environnementales [EUROPEAN CRUISE COUNCIL: 2011 : 52]. En outre, les compagnies investissent dans l'innovation vers les « navires verts » (travail sur l'hydrodynamisme et les carburants alternatifs) et sur les ports (traitement des déchets, standardisation).

déterminants. Il en ressort qu'un seul type d'action est mis en œuvre à tous les niveaux : la sensibilisation et la formation des acteurs.

<i>Production</i>		<i>Exploitation</i>	
<i>Adaptation</i>	<i>Atténuation</i>	<i>Adaptation</i>	<i>Atténuation</i>
<b>Solutions locales</b>	<i>Elimination, réduction, substitution et compensation des activités polluantes</i>	<i>Solutions locales</i>	<i>-Systèmes de gestion environnementale -Labels et certifications -Sélection des partenaires et politique d'achat -Normalisation</i>
<b>-Localisation des infrastructures (littoral) -Renforcement des infrastructures -Mécénats structurants</b>	<i>-Passage aux énergies renouvelables -Stations d'épuration -Equipements et infrastructures propres</i>	<i>-Protection et valorisation de la biodiversité - Collecte des eaux de pluie -Système de toilettes à eau salée -Contrôle de la climatisation</i>	<i>-Contrôle des consommations -Recyclage des eaux et des déchets -Produits ménagers biodégradables</i>
Sensibilisation et formation des acteurs			

**Tableau 29: hôtellerie et hébergement**

<i>Production</i>		<i>Exploitation</i>	
<i>Adaptation</i>	<i>Atténuation</i>	<i>Adaptation</i>	<i>Atténuation</i>
<b>Solutions locales</b>	<i>-Contrôle des flux -Choix des destinations</i>	<i>Solutions locales</i>	<i>-« Packages propres » (labels et certifications) -Sélection des partenaires et politique d'achat -Normalisation</i>
<b>- Sortie des destinations fragiles -Contrôle permanent de la capacité de charge des sites</b>	<i>-Diversification des produits et des destinations -Basculement saisonnier -Promotion des destinations proches -Valorisation des séjours longs</i>	<i>-Arrêt des excursions dans les zones à risque -Contrôle de la vente des souvenirs -Systèmes de contrôle des destinations par feedback (touristes, guides)</i>	<i>-Gestion des prestataires par les normes -Hébergements labellisés -Valorisation des transports propres</i>
Sensibilisation et formation des acteurs			

**Tableau 30 : tour-operating**

## 1. 2. Une montée en régulation sur les territoires maghrébins

Accor a transféré au Maroc son propre système de gestion environnementale, baptisé OPEN (Outil de Pilotage Environnemental). Il s'agit d'un outil de gestion et de vérification des

consommations d'eau et d'énergie des hôtels, ainsi que du volume de déchets traités dans les établissements. Ce système permet au siège d'évaluer chaque hôtel, d'identifier les améliorations les plus significatives et de définir les points de blocage. L'évaluation est menée sur la base d'un guide pratique élaboré par le groupe, intitulé « Charte environnement de l'hôtelier ». Y figurent toute une série d'indicateurs à prendre en compte et une batterie de mesures à mettre en œuvre pour améliorer les performances environnementales des hôtels, dans différents domaines [tableau 31] Ce guide a par ailleurs une fonction pédagogique. Un texte expliquant l'intérêt de chaque action permet d'accompagner les directions des établissements dans la démarche de sensibilisation qu'elles sont censées mener auprès de leurs employés et de leurs clients. Tous les hôtels d'Accor au Maroc suivent cette dynamique d'entreprise, au moins par l'organisation de sessions de sensibilisation du personnel et par la mise en place des principaux équipements écologiques (ampoules basse consommation, régulateurs de débit, extinction automatique des chambres, etc.). Par ailleurs, certains établissements bénéficient déjà de certaines réalisations : les hôtels de Marrakech, Fès et Meknès fonctionnent partiellement à l'énergie solaire ; l'hôtel Ibis de Meknès dispose de sa propre station d'épuration intégrée ; l'hôtel Pullman d'El Jadida a développé un système d'arrosage par puits à eau saumâtre pour son golf. Enfin, grâce au partenariat avec Progress, le recyclage des déchets se fait dans quasiment tous les hôtels de la chaîne.

1. Information et sensibilisation	4. Eaux usées	7. Biodiversité
2. Energie	5. Déchets	8. Achats verts
3. Eau	6. Couche d'ozone	9. Certification

**Tableau 31 : Sommaire de la Charte environnement de l'hôtelier du groupe Accor**

Le groupe TUI a intégré dans les années 1990 le concept de développement durable dans ses politiques de gestion environnementale, se proposant d'ériger la viabilité environnementale des produits en composante fondamentale des standards de qualité. La firme poursuit l'objectif d'atténuer la pollution environnementale liée à son activité, par une reconversion progressive de son offre aux technologies améliorant l'éco-efficience (consommation d'énergie, consommation d'eau, réduction des déchets, etc.). Représentant de TUI au Maroc, Holiday Service travaille à mettre en application cette politique environnementale globale, et assure de cette manière la promotion des standards du groupe auprès des prestataires avec lesquels il contractualise, notamment pour l'hébergement et les transports. La gestion environnementale de la chaîne d'approvisionnement se fait à plusieurs stades : dans la sélection des partenaires et par le biais de contrôles réguliers. Les audits environnementaux effectués initialement et postérieurement sont



basés sur une liste de critères complète, qui prend en compte les principaux indicateurs de durabilité. Ces exigences exercent une pression constante sur les prestataires.

Ces politiques environnementales se sont progressivement intégrées de manière structurelle dans la gouvernance et dans les stratégies d'autorégulation des firmes. L'instauration, chez les firmes du corpus mais également chez les groupes de moindre importance, d'un département ou d'une direction en charge d'élaborer et de suivre l'application la stratégie « développement durable » du groupe, a assuré leur institutionnalisation. Les firmes font la publicité de cette évolution, en mentionnant systématiquement, dans leurs brochures et sur leurs sites Internet, leur engagement à respecter l'environnement. Cependant, la généralisation de cette pratique a eu pour effet de banaliser la composante environnementale de l'exploitation touristique. Les firmes ont cherché à trouver le moyen de bénéficier à nouveau de la fonction commerciale de leur engagement environnemental, et d'accéder à la différenciation de leurs produits. La labellisation touristique est le principal procédé auquel elles ont recours pour y parvenir.

Dans le secteur du tourisme, la labellisation consiste à faire certifier, par un organisme tiers agréé, qu'un produit ou qu'un processus de production sont conformes à des standards de haute qualité, qui sont décrits dans une charte mise à disposition du consommateur [BAINVILLE ET AL., 1994 : 7]. Le label a dès lors une triple fonction pour la firme : une fonction de promotion (visibilité, effet de réseau, mention dans les guides touristiques) ; une fonction de commercialisation, puisque la responsabilité sociale et environnementale garantie par le label rend le produit plus compétitif ; une fonction de mise à niveau et de maintien de la qualité de l'offre, puisque la conformité avec les standards faisant l'objet d'un contrôle régulier. Il existe à travers le monde plusieurs dizaines de certifications et de labels touristiques, élaborées par des associations professionnelles, par des entreprises du secteur privé, ou par des institutions internationales<sup>137</sup>. Mais les firmes ont également mis en place, dans le cadre de la segmentation de leurs produits et le développement d'offres conceptuelles, de véritables marques-labels, qui engagent non seulement la qualité du service, mais sa qualité socio-environnementale ou son intégration dans l'environnement local. C'est le cas par exemple de la chaîne hôtelière Magic Life, filiale de TUI Travel très préoccupée des enjeux environnementaux, et de la marque hôtelière Sentido de Thomas Cook, qui a développé un partenariat organique avec le label Travel Life. En Tunisie, ce partenariat a valu à deux hôtels du groupe TTS, le Phénicia à Hammamet et le Djerba Beach à Djerba, d'obtenir la certification Travel Life.

---

<sup>137</sup> C'est le cas, entre autres, de l'Initiative des Tour-opérateurs [<http://www.toinitiative.org/>], du programme privé Green Globe et du programme associatif Clef Verte. Ces certifications sont utilisées à l'échelle globale. Mais il existe également des labels liés à des zones géographiques. Le Costa Rica, par exemple, a créé son propre système de labellisation hôtelière, le label CST (Certificación para la Sostenibilidad Turística) [<http://www.turismo-sostenible.co.cr>].

Au-delà des gains de compétitivité que leur procure le label, à la fois en termes de maîtrise des coûts et d'image de marque, les firmes néo-fordistes trouvent un intérêt productif à généraliser la démarche de la labellisation. Le label, en focalisant l'attention du touriste sur l'engagement socio-environnemental du produit, permet à la firme de masquer aux yeux des touristes l'intense processus de standardisation des produits qu'entraîne la labellisation, ainsi que les gains économiques qu'elle en retire. Ces derniers sont réalisés dans l'exploitation. La massification des approvisionnements en produits éco-certifiés et en équipements moins énergivores, par exemple, engendre des économies d'échelle. Mais en outre, l'opération de labellisation est elle-même soumise aux logiques d'économies d'échelle, puisque l'accroissement du nombre d'établissements labellisés permet de rentabiliser l'investissement initial dans la formation du personnel aux nouvelles pratiques (outils pédagogiques, formateurs) et dans la programmation de logiciels de contrôle de l'implantation. Cet enjeu d'échelle incite les firmes à systématiser la labellisation de leurs produits, renforçant de la sorte le caractère ubiquie des pratiques qu'elles mettent en œuvre dans leur exploitation.

En Tunisie et au Maroc, les firmes du corpus appliquent la stratégie de la labellisation. Le groupe Accor par exemple, en plus des labellisations génériques ISO 14001 et ISO 9001 obtenues par la chaîne Ibis, a contribué à l'introduction au Maroc du label « la Clef Verte ». Créé par la Fondation pour l'éducation à l'environnement (FEE)<sup>138</sup>, ce label est aux unités d'hébergement touristiques ce que le Pavillon Bleu est aux plages et aux eaux de baignade : un indicateur de haute qualité environnementale. C'est par le biais d'un partenariat de 2006 entre la fondation Mohamed VI et la FEE que la chaîne française a participé à l'opération. Elle a été choisie par les tenants du projet pour sa visibilité et sa capacité à réaliser rapidement les actions nécessaires à l'obtention du label, même sur un territoire où les conditions n'étaient pas propices (l'inexistence d'une filière de gestion des déchets par exemple). Le groupe a effectivement relevé le défi, réussissant à faire labelliser 18 hôtels en 2012, sur un total de 29 établissements lauréats. Grâce à sa notoriété et à ses performances, Accor a en quelque sorte assuré le « portage » de la Clef Verte, permettant l'exportation au Maroc de l'un des principaux outils environnementaux du secteur touristique.

Comme Accor au Maroc, TUI Travel a joué le rôle, en Tunisie, d'introducteur de la Clef Verte, à travers l'implantation de deux établissements Magic Life à Hammamet et d'un à Djerba, tous trois labellisés. Le Club Méditerranée a également joué un rôle pionnier en la matière, en introduisant pour la première fois au Maghreb un label concurrent de la Clef Verte, le *Green Globe*, qui certifie les deux villages de Marrakech. Enfin, d'autres formes de labellisation visant à certifier la qualité des établissements sont mises en œuvre. C'est le cas de Thomas Cook, qui a déployé ses

---

<sup>138</sup> La Fondation pour l'éducation à l'environnement « FEE » est une association internationale présente dans 60 pays sur 5 continents et qui développe depuis plus de 25 ans des programmes d'éducation à l'environnement. Elle est la créatrice du premier *écolabel* touristique au monde, le Pavillon Bleu.

marques-label Sentido au Maroc et en Tunisie, et Smartline et Aquamania en Tunisie. À l’instar du Club Méditerranée qui prévoit de labelliser l’ensemble de son parc hôtelier maghrébin d’ici 2015, l’expansion des labels prend un tour systématique chez les grandes firmes touristiques.

La labellisation de l’offre d’hébergement tunisienne et marocaine entraîne également des transferts de régulation depuis l’Europe. Au-delà de l’argument commercial des labels touristiques, qui promeut généralement le respect des cultures et de l’environnement, l’analyse de certains critères définis dans leur cahier des charges fait voir la manière dont s’exerce leur fonction régulatrice. Dans celui du Green Globe et de la Clef Verte, c’est cette question qui figure dans les critères prioritaires : les deux mentionnent la nécessité, pour l’établissement candidat, de s’assurer de la conformité de l’ensemble de son activité avec la législation locale. D’une manière générale, les actions à mener occasionnent des micro-régulations. Par exemple, pour que l’hôtel Sahara Beach soit inclus dans le catalogue Aquamania de Thomas Cook, TTS a dû réaliser des travaux de mise aux normes européennes de l’ensemble des équipements de loisirs d’eau (piscines, toboggans, balançoires) afin d’en sécuriser l’usage. La conformité à la Clef Verte et à Green Globe interdit l’usage de certains produits et impose de développer un système de tri et de gestion des déchets, même dans les pays où il n’existe pas de relais public [CAHIER DES CHARGES CLEF VERTE, Annexe 9]. Le processus d’adaptation est le même dans les autres domaines couverts par le label, dont le tableau 32, qui restitue l’organisation du cahier des charges Green Globe suivi par le Club Med La Palmeraie de Marrakech, montre la multiplicité et la diversité.

<b>Volet</b>	<b>Sous-volet</b>	<b>Nombre total d’actions à mener</b>
Gestion de la démarche Green Globe	2	16
Ressources Humaines	2	11
Relation Clients	2	16
Hygiène et sécurité	3	17
Achats Responsables	3	15
Soutien des communautés locales	6	12
Patrimoine culturel	3	4
Energie	1	17
Gaz à effets de serre	1	7
Eau	2	11
Déchets	3	22
Biodiversité	5	11
Construction	2	7
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>166</b>

**Tableau 32 : le cahier des charges de Green Globe**

La labellisation est par ailleurs favorable aux transferts de technologie. La plupart des grands labels dont s'affublent les firmes touristiques exigent d'elles qu'elles développent les énergies propres et le traitement des déchets et des eaux au sein des hôtels lauréats. Au Maroc, Accor investit ainsi dans l'installation de panneaux solaires dans un nombre croissant de ses unités. À Marrakech, le Club Méditerranée a fait de même en mettant en place un système de recyclage des eaux grises pour l'arrosage du golf du club de la Palmeraie. En Tunisie, l'accession des établissements du groupe TTS, déjà certifiés ISO 14001, à la certification Travel Life est conditionnée par la création de stations d'épuration intégrées qui puissent assurer le traitement des eaux usées des hôtels. Au final, aussi bien dans le domaine de la mise aux normes que dans celui des améliorations technologiques, c'est l'accumulation des actions de micro-régulation qui amplifie l'effet régulateur de la labellisation.

L'ampleur de ces effets régulateurs est intensifiée par l'expansion des labels sur le territoire touristique, qui, une fois introduits par les firmes, suscitent la convoitise des groupes concurrents, dans une perspective de maintien de la compétitivité – le chapitre 10 reviendra sur cette question, en posant le problème de la labellisation comme condition d'accès au marché. Au Maroc par exemple, l'introduction par Accor de la Clef Verte en tant que label des hôtels spécialisés dans le tourisme de masse groupe Accor a entraîné un effet de suivisme chez les groupes concurrents (Le Méridien, Golden Tulip, Best Western), mais aussi chez les propriétaires d'autres types d'hébergement. En 2013, 29 hôtels étaient lauréats de la Clef Verte, ainsi que 25 maisons d'hôtes, six gîtes et quatre fermes d'hôtes.

### 1. 3. Les firmes font leur marché

Les effets de normalisation qui résultent de l'application des stratégies environnementales des firmes ne se portent pas seulement sur les produits touristiques en tant que tels (établissement, équipements de loisirs). Ils se répandent également sur le marché, à travers les relations qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs et leurs prestataires de service. Les quatre firmes du corpus ont mis en œuvre des politiques d'achat de produits et de services qui incluent des critères environnementaux. Leur adoption a pour effet d'institutionnaliser la démarche, et donc de la rendre à la fois systématique et perdurable. Dans chaque cas, l'institutionnalisation est sanctionnée par l'inscription de clauses environnementales dans les contrats passés avec les fournisseurs, hissant au rang de réglementation et de norme la conformité aux critères définis par la firme. Cette pratique d'autorégulation n'est toutefois pas fondée que sur des critères

discrétionnaires. Par cette stratégie, les firmes cherchent également à être en conformité avec les réglementations en vigueur à l'échelle locale ou globale. Le Club Méditerranée précise par exemple que sa politique « Charte Achat Poisson », qui est intégrée dans sa charte « Charte d'Achats Durables » se base sur les directives de la Convention sur le Commerce International des Espèces de faune et flore menacées d'extinction (CITES).

Pour les fournisseurs locaux, la démarche des firmes se révèle contraignante, mais pas exclusive pour autant. Ces dernières s'engagent également dans des actions d'accompagnement de leurs prestataires. Depuis 2003, année où le groupe Accor a adopté sa « Charte Achats Durables », la chaîne hôtelière a défini un mode opératoire visant avant tout à mettre à niveau les fournisseurs déjà référencés à l'échelle du monde. En 2003, la direction générale des achats a ainsi élaboré et diffusé auprès de ses fournisseurs un questionnaire permettant d'évaluer la conformité à Charte Achats Durables : *« Ce questionnaire a pour objectif d'évaluer le niveau actuel des engagements liés au Développement Durable de tous les fournisseurs référencés [...]. À partir des réponses des fournisseurs, ACCOR établit, si cela s'avère nécessaire, des axes de progrès pour que chacune d'elles, dans son domaine, se rapproche des meilleures pratiques de sa profession »* [CHARTE ACHATS DURABLES D'ACCOR, Annexe 10].

Le tableau 33 a présenté les critères environnementaux de sélection des partenaires retenus par le groupe TUI Travel à l'échelle internationale. Le tableau 34 présente quant à lui les clauses contractuelles apparaissant sur le contrat type du groupe, qui concernent le domaine environnemental, mais également celui du « social et de l'éthique » et celui des « animaux en captivité » [Voir contrat en annexe [Annexe 11]. C'est ce type de contrat qui lie Holiday Services et Tunisie Voyage aux prestataires marocains et tunisiens.

Au Maroc et en Tunisie, le groupe Accor réalise la plus grande partie de ses achats dans le secteur de la restauration. C'est dans ce secteur que la question des normes apparaît comme la plus cruciale, dans la mesure où, pour des raisons de sécurité alimentaire, les considérations sanitaires sont au cœur du dispositif d'approvisionnement des hôtels. Compte tenu des lacunes réglementaires qui existent au Maroc et en Tunisie en matière de précautions et de procédures liées à l'hygiène, la firme française est tenue d'exercer un contrôle vigilant sur l'approvisionnement agro-alimentaire de ses hôtels et de ses restaurants. Les services des achats, basés à Casablanca et à Tunis, font office de centrale de référencement des fournisseurs, pour les viandes, les fruits et légumes, les boissons, etc. Leur rôle est de sélectionner les fournisseurs agro-alimentaires en fonction de critères d'hygiène très stricts. Le référencement est validé par un laboratoire de contrôle sanitaire, qui procède régulièrement à l'analyse des aliments et de l'eau utilisés par les hôtels et par les fournisseurs. Ces contraintes normatives obligent les prestataires locaux à déployer d'importants efforts de mise aux normes sur l'ensemble de leur chaîne de

production et sur leur mode d'exploitation (hygiène des équipements et des employés, respect de la chaîne du froid, considérations phytosanitaires, etc.).

<b>Environnement</b>
Engagement à réduire la consommation en eau et en énergie
Engagement à traiter les déchets
Engagement à traiter les eaux usées
<b>Social et éthique</b>
Conformité à la législation du travail en vigueur
Engagement à assurer la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle
Respect de la convention de l'ONU sur le travail des enfants et des conventions du BIT
<b>Animaux en captivité</b>
Observation des « standards globaux sur les animaux dans le tourisme »
Respect du code de bonne conduite sur le bien être animal
Respect de la convention internationale sur le commerce des espèces menacées

**Tableau 33 : Clauses contractuelles liant TUI à ses prestataires (Source : Contrat type TUI)**

Le *tour-operating* assure également une gestion par les normes des relations de prestation. Dans les dernières années, Holiday Service (TUI) a remporté la plupart des appels d'offres portant sur la conception de circuits pour les tour-opérateurs et sur la création d'excursions pour les croisiéristes. Le groupe est d'ailleurs devenu le réceptif exclusif de l'agence Intercruise, filiale de TUI, basée à Barcelone, chargée d'organiser les circuits de croisières pour le compte de compagnies originaires du monde entier. De l'avis des dirigeants de Holiday Service, la raison pour laquelle l'agence a été sélectionnée, alors même qu'ils concèdent pratiquer des tarifs supérieurs à ceux de leurs concurrents marocains, réside dans la qualité non pas créative de leurs prestations, mais dans leur qualité normative. Compte tenu de la manière dont fonctionne le commerce touristique, les séries de procédures qui sont mises en œuvre dans l'élaboration des offres de Holiday Service et de Tunisie Voyages (assurance, *safety procedure*, entretien des véhicules, etc.) jouent largement plus en leur faveur que les stratégies de réductions des coûts, qui sont de toute façon réalisées à travers les économies d'échelle. Les grands groupes préfèrent

confier la responsabilité de leurs clients à des structures pouvant faire valoir un niveau fort de sécurisation des prestations.

L'adaptation des fournisseurs et des agences réceptives aux exigences normatives des firmes entraîne une propagation encore plus profonde des pratiques commerciales sur le marché local. La plupart de leurs prestataires de service locaux, par exemple, ont assimilé ces stratégies d'autorégulation par le contrat, qu'ils mettent en application avec leurs propres fournisseurs. L'exemple de TTS est représentatif, car cette firme touristique locale, outre son partenariat avec Thomas Cook, développe des activités autonomes dans le secteur de l'hôtellerie et du tour-operating. L'encadré 5 présente les articles 4 et 5 du cahier des charges que la direction des achats de TTS intègre dans les contrats qu'elle passe avec les fournisseurs, en l'occurrence, de produits à base de viande – le contrat est disponible en annexe [Annexe 12]. Ces articles décrivent de manière précise les exigences de l'acheteur en termes de normes techniques et sanitaires, aussi bien au stade de l'abattage que de celui de l'industrialisation et de la livraison (respect de la chaîne du froid). Pour le fournisseur, le non-respect du cahier des charges peut entraîner des pénalités, des ruptures de contrat ou des poursuites judiciaires.

Cette autorégulation par le contrat a pour effet de réguler les relations inter-firmes locales, indépendamment des relations avec les firmes multinationales, comme si les pratiques promues par ces dernières s'étaient finalement greffées dans le système local des échanges commerciaux et productifs. La question de l'effectivité de ces pratiques se pose toutefois. À cet égard, le procédé du référencement des fournisseurs, parce qu'il institutionnalise la relation inter-firme à un niveau plus élevé encore que le simple contrat de prestation, donne des indications sur la manière dont se mettent en œuvre les procédures de vérification du respect des normes, non pas en aval, au stade de la livraison, mais en amont.

Dans les conventions d'approvisionnement auxquelles souscrivent les fournisseurs référencés, TTS indique : « *TTS Financière a le droit de visites inopinées hygiénique sanitaire, deux fois par six mois si nécessaire. Les frais de deux prélèvements d'analyses bactériologiques sont pris en charge par le fournisseur* » [Voir Annexe 13]. Pour la firme, la possibilité d'effectuer des audits inopinés lui permet de s'assurer que le fournisseur maintient un mode de production qui respecte les qualités sanitaires, sécuritaires et techniques sanctionnées par le contrat, tandis que pour le fournisseur, le risque de recevoir une visite inopinée et la menace de sanctions l'incitent, en toute hypothèse, à veiller attentivement à la qualité de son processus de production. Ce système de contrôle panoptique, instauré par le contrat, produit au niveau local une régulation inter-firme autonome, indépendamment des relations avec les firmes étrangères. Le tableau 34, qui présente la grille d'évaluation appliquée par TTS lors de ses audits chez les fournisseurs, montre les points sur lesquels se porte cette régulation.

#### ARTICLE 4 : Spécifications techniques

##### 1- Définition/Description :

Les Charcuteries correspondent toutes aux produits de la salaison cuite, préparés à partir des muscles nobles de la carcasse. et embossés en boyaux plastique.

Les Steaks hachés sont tous « pur bœuf », préparés à partir de viandes hachées nature ou assaisonnées.

Les critères de composition sont :

- Humidité (produit dégraissé) : 70% maximum
- Matière grasse : 20% maximum
- Rapport Collagène/ Protéines : 15% maximum

Le poids unitaire du steak est (80 ,100 ou 120 grammes) est défini à la commande .Les steaks hachés doivent être surgelés en tunnel selon une technique de congélation rapide à – 18°C à cœur.

Les viandes de volailles et de bovins servant à préparer les charcuteries et les steaks hachés doivent toutes être issues d'animaux abattus selon le rite musulman.

##### 2- Caractéristiques organoleptiques :

Les produits doivent présenter une couleur, une odeur, une saveur et une texture normales, caractéristiques du produit frais.

##### 3- Conditionnement :

Les jambon, salami et mortadelle sont emballés en carton.

Les saucisses sont emballées en carton, en vrac, intercalés par un film plastique.

##### 4- Etiquetage :

L'étiquetage doit être conforme aux exigences de la loi 82-23 et aux normes tunisiennes concernant l'étiquetage.

##### 5. Caractéristiques sanitaires:

###### 5-1. Caractéristiques microbiologiques :

Les produits doivent obéir aux normes microbiologiques suivantes :

	<b>M.A.M.T</b>	<b>Coli 30°C</b>	<b>Coli 44°C</b>	<b>S. aureus</b>	<b>A.S.R</b>	<b>Salmonella</b>
<b>S. crue</b>	-	-	100	500	50	Abs
<b>S. cuite</b>	30 000	1000	10	100	30	Abs

###### 5-2. Additifs :

Les additifs éventuellement utilisés ainsi que leur dose d'utilisation doivent être conformes à la norme Tunisienne NT 117.01 (1995).

Les sels doivent être en quantités aussi faibles que possible et en tout état de cause, inférieures aux limites maximales tolérées par la norme Tunisienne NT 117.02 :

- E 249 (nitrite de potassium) : 50 p.p.m
- E 250 (nitrite de sodium) : 100 p.p.m
- E 251 (nitrate de sodium) : 250 p.p.m
- E 252 (nitrate de potassium): 250 p.p.m

##### 6. Conditions de livraison :

Les conditions de transport et de livraison doivent satisfaire les exigences des textes réglementaires régissant le transport des volailles et charcuteries et notamment :

Le décret du ministère de l'intérieur du 30 mai 1991

Le cahier des règlements sanitaires municipaux

Les produits de charcuterie doivent être livrés dans un engin réfrigéré muni d'une source de froid sous une température de **+4°C**. La température à cœur de ces articles lors de la livraison doit être comprise entre **0°C et +5°C**.

**Encadré 5: Articles 4 et 5 du contrat-type de TTS avec les fournisseurs de "produits à base de viande" (Source : TTS)**



<b>1- ENVIRONNEMENT</b>	<b>2- CONCEPTION DES LOCAUX</b>
a- Emplacement du site	a- Sectorisation des locaux de manipulation
b- Hygiène des alentours	b- Revêtement des surfaces
	c- Température des locaux
<b>3- MATERIEL ET EQUIPEMENTS</b>	<b>4- HYGIENE DES LOCAUX ET DES SURFACES</b>
a- Equipements adéquats pour la production prévue	a- Programme de nettoyage/ désinfection
b- Entretien du matériel et des équipements	b- Autocontrôle des opérations de nettoyage/désinfection
<b>5- HYGIENE DU PERSONNEL</b>	<b>6- MAITRISE DE LA QUALITE DE LA MATIERE PREMIERE</b>
a- Maîtrise de l'hygiène du personnel (corporelle, vestimentaire et comportementale)	a- Cahiers des charges- contrats avec les fournisseurs.
b- Tenu du dossier de santé du personnel	b- Procédures d'acceptation de la matière première.
c- Installation et locaux du personnel : Vestiaire, blocs sanitaires et postes lave-mains.	
<b>7- MAITRISE DU STOCKAGE</b>	<b>8- LUTTE CONTRE LES NUISIBLES</b>
a- Maîtrise de la rotation de stock	a- Contrat avec le partenaire d'assainissement- Plan de lutte contre les nuisibles
b- Maîtrise des températures des chambres froides	b- Fiches techniques des produits utilisés
c- Etalonnage des thermomètres	
<b>9- QUALITE DES EAUX</b>	<b>10- VEHICULES ET ENGINS DE TRANSPORTS</b>
Maîtrise des critères de potabilité de l'eau	a- Equipement et structure réglementaire
b- Surveillance de la chloration de l'eau	b- Nettoyage/ Désinfection
<b>11- MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE TYPE HACCP</b>	<b>12- MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>
a- Plan de gestion des risques- Analyse des risques	a- Gestion des réclamations
b- Tenue d'un manuel HACCP	b- Traçabilité relative à la qualité
c- Enregistrement des paramètres.	
<b>13- VERIFICATION DU SYSTEME DE GESTION DES RISQUES</b>	
a- Audits d'évaluation	
b- Plan d'analyse - autocontrôles alimentaires	

**Tableau 34 : Grille d'évaluation des audits fournisseurs de TTS (Source : TTS)**

## 1. 4. Formalité de l'embauche

Dans le chapitre 6, le recours à la définition de l'économie informelle soutenue par le WIEGO, centrée sur la nature légale de l'emploi et sur le contrat de travail, avait permis de poser l'hypothèse que les relations contractuelles entre les firmes du Nord et leurs employés dans les pays du Sud contribuent à l'intégration Nord-Sud par le travail<sup>139</sup>. L'hypothèse se fonde sur le constat que les contrats des firmes sont porteurs de règles formelles et de normes de travail, fondées *a minima* sur le droit du travail local, qui renforcent la dynamique de formalisation du marché du travail touristique.

Au Maroc comme en Tunisie, les firmes du corpus affirment ne recruter leurs salariés que par des contrats de travail standardisés et basés sur des conventions collectives, qui incluent une cotisation retraite et une sécurité sociale, bannissant de la sorte le travail au noir, même dans les zones marquées par la saisonnalité du tourisme. Le contrat type d'Accor au Maroc, disponible en annexe [Annexe 14], organise cette formalité. Il inscrit le recrutement dans la législation du travail en vigueur, qui est mentionnée à l'article 3 (période d'essai, à l'article 6 (Rémunération), à l'article 7 (Droits et avantages), à l'article 8 (Congé annuel) et à l'article 10 (Extinction et préavis). Mais le document précise également que le salarié bénéficie « *de tous les droits et avantages prévus par la législation en vigueur et les règles internes à l'entreprise, en matière de complément de rémunération, de congés et de couverture sociale* ». Le contrat fait bénéficier le salarié du cumul de la régulation nationale et de l'autorégulation de la firme. Par ailleurs, afin de faciliter la comptabilité et d'améliorer sa transparence des flux financiers, les firmes versent généralement les salaires par voie bancaire. Ce procédé contribue à répandre l'intermédiation bancaire parmi les classes populaires, d'où sont issus la plupart des employés non qualifiés. L'« exportation » de ces pratiques formelles en Tunisie et au Maroc et leur assimilation par les partenaires locaux produisent des effets de formalisation de l'emploi touristique.

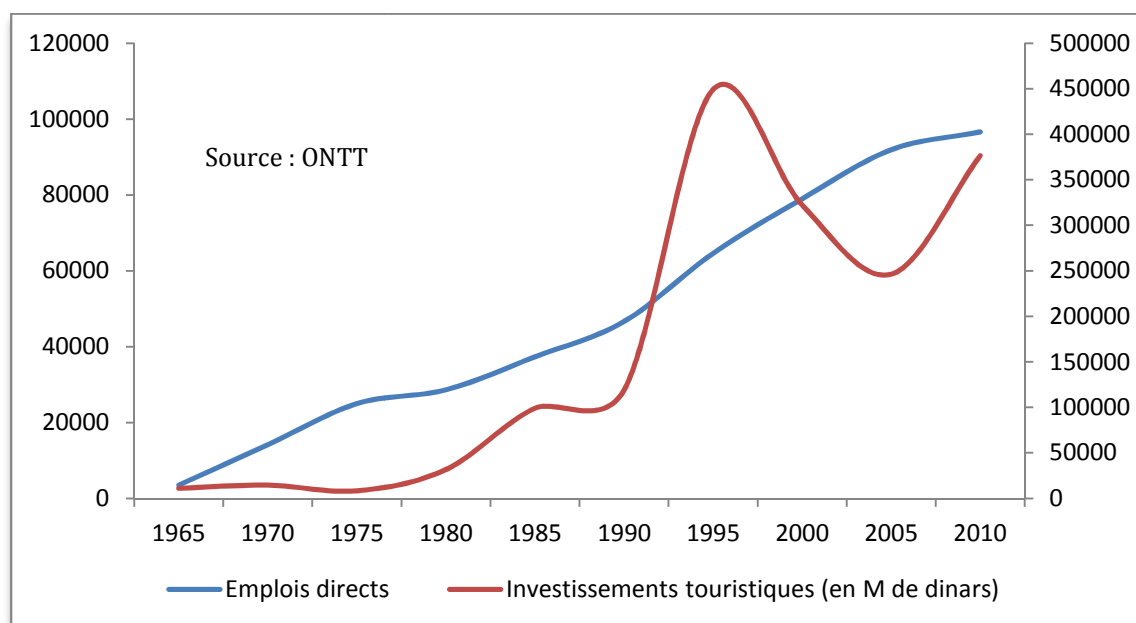
Les autorités marocaines ne diffusent pas d'informations statistiques sur l'emploi touristique. En revanche, la Tunisie publie annuellement, dans le cadre des annuaires statistiques de l'ONTT, des données assez fines sur l'emploi dans le tourisme. Basé sur ces données officielles, le graphique 10 met en perspective l'évolution de l'investissement touristique et l'évolution du nombre d'emplois touristiques directs<sup>140</sup> pourvus par le secteur, entre 1965 et 2010. Étant donnée la

---

<sup>139</sup> Voir *supra*, Chapitre 6, 2.3

<sup>140</sup><sup>140</sup> D'une manière générale, l'emploi direct se définit, dans le tourisme, comme l'ensemble des emplois exercés dans des établissements fournissant directement, à titre marchand ou non, des biens et des services aux touristes [www.insee.fr]

situation de mono-produit touristique dans lequel le pays s'est trouvée entre ces dates, il est possible de faire l'hypothèse que la majeure partie de ces emplois a été absorbée par l'activité du tourisme de masse, et donc par l'activité engendrée par les firmes touristiques (emplois directs au sein de la firme et emplois dans les entreprises partenaires, comme les hôtels et les agences de voyage). Comme le montre le graphique, le nombre de ces emplois a connu une croissance très stable, indépendamment des variations de l'investissement sectoriel. La stabilité de la croissance des emplois directs dans un contexte de volatilité des investissements donne un indice du haut niveau de structuration du secteur touristique et de son ancrage dans l'économie tunisienne



**Graphique 10 : Evolution de l'emploi et de l'investissement touristique en Tunisie**

En toute hypothèse, on peut supposer que le nombre d'emplois directs pourvu par les firmes touristiques au Maroc correspond, en proportion du taux d'activité, à celui qu'elles pourvoient ou contribuent à pourvoir en Tunisie. Outre qu'elles favorisent de la sorte la création d'emplois touristiques dans les deux pays, elles forment une cohorte de structures propice à l'absorption des travailleurs issus des filières locales de formation professionnelle. Or la Tunisie et le Maroc disposent d'un système public de formation relativement structuré. En Tunisie, le dispositif public est constitué de huit centres qui assurent la formation aux métiers du tourisme, et qui sont déployés sur l'ensemble du territoire national : un institut supérieur de tourisme (Sidi Dhrif), trois centres de formation (Nabeul, Hammamet, Djerba), et quatre écoles hôtelières (Sousse, Tozeur, Monastir, Aïn Drahem). Par ailleurs, l'école de commerce IHEC Carthage dispense quant à elle un master de gestion hôtelière et touristique, destinée à la formation des cadres. Au Maroc, le

système est également constitué de plusieurs structures : les centres de formation par apprentissage (CFA), qui assurent la formation des apprentis ; les Offices de formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), qui ont pour mission de former les techniciens supérieurs dans tous les secteurs d'activité dans le cadre de la filière « hôtellerie et tourisme » ; les universités, qui dispensent des formations en tourisme de niveau licence et master ; l'Institut Supérieur International de Tanger (ISIT), principale école hôtelière du pays, qui est consacrée à la formation des cadres du secteur touristique. Dans les deux pays, les managers des firmes du corpus déclarent recruter ses employés locaux par la voie de ces organismes formels, tout en travaillant à leur amélioration, dans des modalités qui seront explicitées dans la section suivante. Par la valorisation des diplômes locaux et l'opportunité de débouchés qu'elles offrent, et en s'inscrivant dans la dynamique de régulation publique du secteur touristique, elles contribuent à renforcer l'attractivité de ces organismes, et de la sorte, à formaliser la filière et l'emploi touristiques locaux.

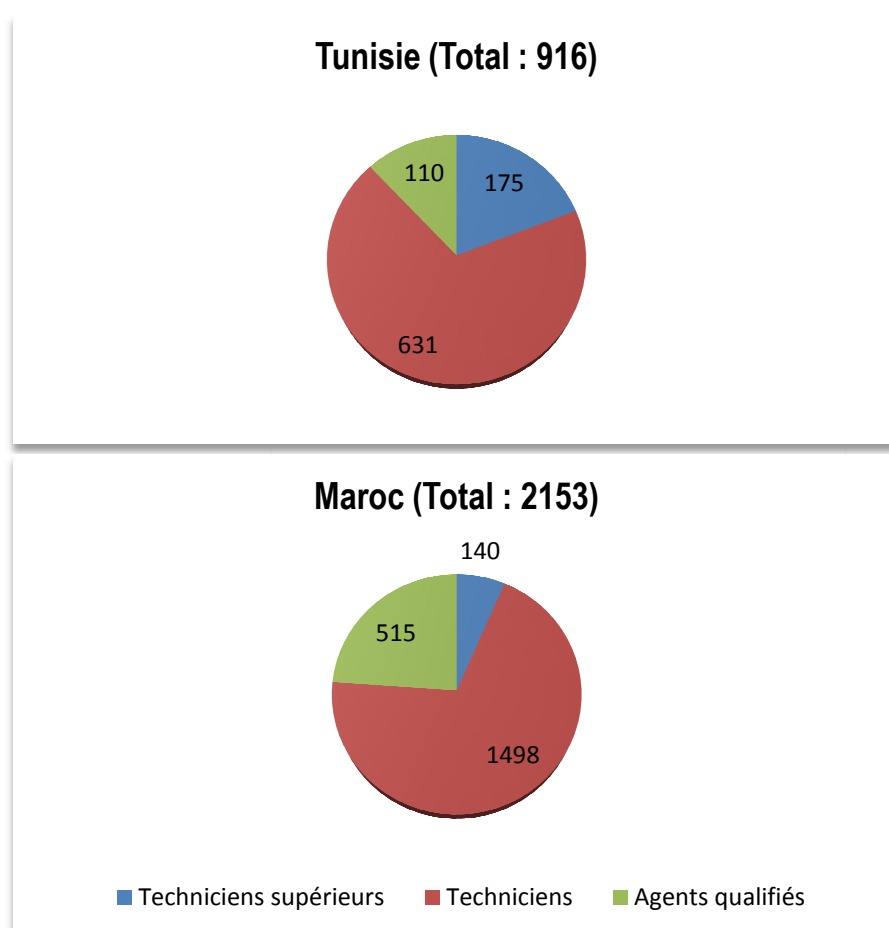
La mobilisation des ressources humaines locales par les firmes pose toutefois la question de la nature des emplois et des opportunités de carrière qu'elles offrent aux diplômés. La Tunisie et le Maroc emploient des terminologies différentes pour désigner le type de qualification proposé par le système de formation aux métiers du tourisme, mais l'analyse des débouchés offert par chaque niveau, ainsi que des contenus et des durées de formation permettent d'établir une comparaison des nomenclatures tunisienne et marocaine des niveaux de formation. En Tunisie, le niveau CAP (certificat d'aptitude professionnel) correspond aux emplois d'« agent », et à ceux de « qualifiés » au Maroc (agents de nettoyage, femmes de chambre, etc.). Le niveau BTP (brevet de technicien professionnel) correspond aux emplois de « techniciens » au Maroc et en Tunisie (cuisine, étage, restaurant, etc.). Le niveau BTS (brevet de technicien supérieur) aux emplois de « technicien supérieur » en Tunisie, et à ceux de « technicien spécialisé » au Maroc (marketing, réception, guides touristiques, etc.). Le graphique 11 représente le nombre de lauréats issus de chacune des ces trois catégories pour l'année 2010. Pour faciliter la comparaison, la nomenclature retenue pour le premier niveau de formation est « agents qualifiés », pour le deuxième niveau « techniciens » et pour le troisième niveau, « techniciens supérieurs ». Les lauréats issus de l'IHEC Carthage et de l'ISIT, bien moins nombreux (187 lauréats à l'ISIT en 2010), ne sont pas pris en compte dans ce graphique.

Il est délicat, sans une étude de données poussée qui se base sur la nomenclature du type de profession définie par le Bureau international du travail<sup>141</sup>, d'établir une classification officielle du niveau de qualification auquel correspondent ces trois catégories d'emploi. On peut néanmoins avancer sans trop prendre de risques que les deux premières catégories correspondent à des

---

<sup>141</sup> <http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/>

emplois faiblement qualifiés et la troisième à des emplois moyennement qualifiés. On peut également faire l'hypothèse que le nombre de diplômés de chaque catégorie correspond approximativement aux besoins des entreprises touristiques locales et que cela donne un indice de la structure de l'emploi touristique non seulement sur une année donnée, mais en tendance, sur les années précédentes. Avec une structure de l'emploi touristique qui compte 81% d'emplois faiblement qualifiés en Tunisie et 93% au Maroc, le tourisme tel qu'il se développe dans ces deux pays, notamment sous l'impulsion des firmes, fournit essentiellement des emplois peu intensifs en savoir sur le marché local du travail. Ce constat incite à penser qu'en Tunisie et au Maroc, les firmes néo-fordistes s'inscrivent toujours, pour leurs besoins en apprentissage, dans le paradigme de la phase fordiste de l'industrialisation décrite par Jean-Eric Aubert [AUBERT, 2004]<sup>142</sup>.



**Graphique 11 : Nombre de lauréats des filières touristiques en 2010**  
(Source : ONTT, OT)

<sup>142</sup> Voir supra, chapitre 6, 4.

La prépondérance de l'emploi faiblement qualifié ne signifie pas pour autant que les firmes ne procurent pas de métiers hautement qualifiés aux travailleurs locaux, au profit d'expatriés par exemple. Le facteur décisif sur ce point semble toutefois résider dans le niveau d'expérience du marché local. Chez les firmes qui constituent le corpus de cette thèse, les situations varient. Le Club Méditerranée, par exemple, favorise le recrutement local pour les emplois de cadre. Dans les bureaux du groupe au Maroc et en Tunisie, les dirigeants locaux sont originaires du pays. Pour Accor et pour TUI Travel, qui ont tous deux des filiales au Maroc (Accor Maroc et Holiday Travel), la direction est assurée par des expatriés, mais le reste de l'équipe dirigeante est constituée d'employés locaux. Dans les deux cas, ce choix semble plus procéder d'une solution conjoncturelle que d'une solution structurelle. Au Maroc, la direction des opérations est assurée depuis 2002 par Marc Thépot, qui a mené la structuration du groupe à l'échelle locale, et notamment la division en deux entités d'Accor Maroc (société hôtelière) et de Risma (société d'investissement). À Holiday Services, le directeur d'origine néerlandaise, Peter Manshoven, a remplacé en 2011 sa prédécesseur, qui était, elle, marocaine. Comme pour Marc Thépot au Maroc, sa nomination a eu lieu suite à la décision de TUI Travel d'intensifier son activité au Maroc et de procéder à une restructuration de son agence réceptive (changement de bureaux, redéfinition de la stratégie, intégration des nouveaux partenaires de TUI, comme Marmara). Dans le cas d'Accor comme dans celui de TUI Travel, ce sont dans les phases d'implantation initiales, considérées comme décisives et délicates, que le siège favorise l'expatriation. L'exemple du Club Méditerranée, implanté au Maroc et en Tunisie depuis les années 1960, laisse à penser que, passé un certain usage du marché, les firmes touristiques envisagent un retour à l'emploi local pour les cadres dirigeants. Cette hypothèse soulève de manière plus large la question des transferts de compétence occasionnés par les firmes.

## **2. Transferts de savoir-faire**

Les logiques de transfert qui sous-tendent l'exploitation par les firmes des unités situées à l'étranger ont été présentées dans le chapitre 6 comme l'une des variables à partir desquelles mesurer les effets d'intégration économique produits par les firmes touristiques dans un espace donné. Deux types de transfert ont été identifiés : les transferts de technologie, notamment lorsqu'ils impliquent des transferts de compétences organisationnelles, et les transferts de compétences, qui impliquent les stratégies liées à la formation des forces de travail. Cette partie présente l'un et l'autre de ces dimensions du transfert de savoir-faire dans le cas des firmes

touristiques qui exercent une activité en Tunisie et au Maroc, à travers, d'une part, les expériences de la labellisation des produits, et d'autre part, les politiques de formation qu'elles déploient dans ces pays.

## 2. 1. La diffusion de l'innovation par les hommes

Le chapitre 6 a défini les transferts de technologies et d'innovations comme l'une des variables de l'intégration Nord-Sud sous l'impulsion des firmes. Il y avait été précisé, sur la base des analyses de Jean-Eric Aubert, que *« le concept d'innovation englobe aussi bien les "innovations technologiques", c'est-à-dire la diffusion de nouveaux produits et services de nature technologique dans l'économie, que les formes non technologiques d'innovation, comme l'innovation organisationnelle par exemple »* [AUBERT, 2004 : 6]. La composante organisationnelle, et donc humaine, du transfert de technologies, invite à considérer les transferts de compétence organisationnelle comme l'une des dimensions de la diffusion de l'innovation. Les expériences de labellisation montrent la manière dont se met en œuvre le processus.

Comme cela a été expliqué, le Club Méditerranée a entrepris, depuis 2010, un processus de labellisation « Green Globe » de l'ensemble de son parc hôtelier d'ici 2015. Le rapport annuel du groupe vante le caractère structurant de cette démarche de certification : *« Elle permet de diffuser au sein de chaque métier et auprès de chaque acteur une meilleure compréhension et prise en considération des enjeux du tourisme durable : 100% des GO et GE d'un village en certification ou en pérennisation Green Globe sont formés aux enjeux du développement durable et à leurs implications dans leur service au quotidien, et les Chefs de Villages sont objectivés sur l'obtention et le maintien de la certification »* [CLUB MEDITERRANEE, 2012]. L'étude du projet de labellisation du Club de la Palmeraie à Marrakech tend à confirmer cette affirmation, et permet de retracer le circuit à travers lequel se met en œuvre ce processus de diffusion du savoir.

C'est au siège à Paris que débute le parcours de la labellisation. Le Club Méditerranée recrute chaque année des VIE français en tant que « Green Globe Trotter », qui sont formés par le département « Développement durable » aux techniques de la certification telle que Green Globe la définit dans sa grille de critère, ainsi qu'aux outils de reporting. Une fois qu'il les maîtrise, le Green Globe Trotter se rend dans le village candidat à la certification, où il organise une réunion de présentation du projet avec l'ensemble de l'équipe locale, puis une réunion de travail avec chacun des différents services, durant laquelle il dresse un état des lieux du village et identifie les

lacunes. Avec les représentants de ces services, il entreprend ensuite une adaptation de la grille de référence au contexte local, notamment pour définir les actions non standardisées par Green Globe, comme celles qui concernent le respect des coutumes locales<sup>143</sup>. Une fois cette phase effectuée, il monte un plan d'action avec l'équipe locale, qui définit les objectifs à poursuivre sur une période de plusieurs années – la certification Green Globe est obtenue au-delà d'un certain pourcentage de conformité aux critères, son maintien est conditionné les années suivantes à une amélioration du pourcentage d'accomplissement. Enfin, le Green Globe Trotter délègue le suivi local du plan d'action à un coordinateur volontaire, qui est chargé de son application jusqu'au premier audit de certification.

Ahmed Moudrik est depuis 2011 le coordinateur Green Globe du Club Med de la Palmeraie. Ancien GO « vélo » en Tunisie et au Maroc, cet employé marocain est devenu coordinateur des programmes de formation des GO et des GE pour les villages marocains. Le récit de la mission qu'il accomplit dans le cadre de la certification Green Globe donne à voir les transformations organisationnelles dont il a la responsabilité<sup>144</sup>. Avec une liste de 360 critères auxquels conformer le mode d'exploitation du village, il mène de front une série d'actions aux côtés des différents services, et veille à la mise en œuvre des adaptations. Il a ainsi accompagné la réorganisation logistique de l'approvisionnement lorsqu'il a fallu privilégier les fournisseurs éco-responsables, supervisé à la mise en place du système de tri des déchets au sein du Club et à l'extérieur, assuré le suivi du projet de station d'épuration des eaux usées pour l'arrosage du golfe, réorganisé le réseau de vendeurs ayant accès à la boutique du village au profit des artisans locaux, etc. Par ailleurs, Ahmed a mis en place deux coopérations avec des organismes externes. L'un avec le cabinet de conseil Eco-Présence, avec qui a été réalisé au village une étude d'impact sur l'environnement et mis en place un système de veille réglementaire sur les questions environnementales. L'autre avec l'Observatoire de la Palmeraie, en charge de la sauvegarde du patrimoine palmiste de cet espace naturel où est implanté le village. Avec l'association, une charte « développement durable » a été élaborée, selon laquelle le Club Méditerranée s'engage à planter 50 palmiers chaque année, pour contribuer à la reproduction de l'espèce.

Dans ce travail d'adaptation, Ahmed estime que la partie la plus difficile a été celle qui concernait les aspects juridiques : *« Il a fallu d'abord faire traduire de l'arabe au français, par un traducteur assermenté, l'ensemble des documents, parfois anciens, relatifs à l'exploitation foncière du village et de la zone de la Palmeraie. Une fois ce travail effectué, il a fallu vérifier point par point la conformité de notre mode d'exploitation aux réglementations en vigueur, ce qui n'avait jamais été imposé au Club auparavant »*. Les nouvelles données récoltées ont été intégrées au système de

---

<sup>143</sup> À Marrakech, il s'agissait par exemple de sensibiliser les clients au ramadan.

<sup>144</sup> Entretien avec Ahmed Moudrik, Marrakech, octobre 2012.



veille réglementaire du village, dont l'amélioration fait partie des recommandations formulées par Green Globe. Ainsi, à travers l'entreprise de labellisation, le Club Méditerranée a substantiellement amélioré le volet « prévention réglementaire » de sa stratégie d'autorégulation. Ahmed, pour sa part, a pu éprouver la complexité du management de la qualité et des enjeux organisationnels du village. Vu les connaissances techniques et organisationnelles qu'il a acquises cette expérience, il a été, en tout état de cause, le principal bénéficiaire du transfert de compétence occasionné par la labellisation.

L'effet de diffusion de l'innovation ne s'est cependant pas arrêté à la personne d'Ahmed. La labellisation impliquait bien évidemment une sensibilisation de l'ensemble du personnel, GO et GE, aux pratiques qu'il était en charge de mettre en application. Pour cela, il est tenu d'organiser régulièrement des réunions d'information avec les différents services de direction, mais également de mettre en place des sessions de formation auprès des employés, dont certains, confesse Ahmed, *« n'ont ni la mentalité ni l'éducation nécessaires pour comprendre d'emblée les enjeux du développement durable »*. Par ailleurs, l'enjeu financier qui sous-tend le processus de certification – qui est fondé aussi bien sur le coût du processus que sur les gains de compétitivité qu'il procure – conduit le Club Méditerranée à réviser sa politique de sanction à l'égard des employés qui n'adoptent pas les comportements et les pratiques requis pour l'obtention et la conservation du label. Le contrôle renforcé des employés et la menace de sanctions qui pèsent sur eux ont pour effet d'institutionnaliser les règles organisationnelles définies par le label, qui se diffusent, de loin en loin, chez l'ensemble des effectifs qui participent à l'exploitation du village.

## 2. 2. Formation et transferts de compétences

Dans le cas du Maroc, c'est dans le domaine des ressources humaines que l'effet de transfert est le plus facilement observable. Le tourisme étant avant tout un secteur de services, la main d'œuvre constitue pour les opérateurs d'hébergement et pour les tour-opérateurs une composante fondamentale de leur politique de qualité. Les ressources humaines font partie intégrante de la compétitivité d'une structure d'hébergement, tant pour la productivité et la qualité de service (ménage, cuisine, service) que pour l'idée que le client se forme du personnel pendant son séjour (accueil, efficacité, serviabilité), qui détermine souvent sa fidélité envers un établissement. Compte tenu de l'abondante main-d'œuvre requise dans le tourisme et du poids que le secteur a pris dans l'économie marocaine, les firmes accordent une grande importance à la formation de leurs effectifs. Accor, par exemple, consacre entre 3% à 4% du budget d'exploitation des hôtels à

la formation, soit plus du double de ce qui se passe pour la France (1% à 1,5% du budget en fonction des hôtels). Pour faire face à la spécificité du contexte marocain et aux promesses du développement touristique, les grands groupes envisagent cette question selon une logique de filière professionnelle, où l'objectif est à la fois de mettre à niveau les employés et de leur offrir des opportunités de carrière. Ils y contribuent à travers différents dispositifs, pour partie encadrés par l'État marocain, pour partie initiés et pris en charge par eux.

Au Maroc par exemple, les firmes s'impliquent dans les systèmes de formations des CFA, de l'OFPPT et de l'ISIT, car toutes ont fait le constat que ces différents programmes, dont la plupart ont été mis en place à l'occasion de la Vision 2010, sont insuffisants et insatisfaisants sur le plan de l'ingénierie de la formation. Elles contribuent à son amélioration de plusieurs manières, à l'instar du groupe Accor, qui intervient à la fois par une implication dans les programmes de formation (appui à l'élaboration des contenus, participation des professionnels d'Accor aux enseignements dans les OFPPT et les facultés, formation des formateurs), par l'accueil des étudiants (organisation de stages pratiques dans les hôtels Accor) et par des contributions financières structurantes (bourses pour les étudiants défavorisés de l'ISIT, financement des infrastructures des centres de formation). A travers le transfert de savoir-faire et d'expertise qu'elles occasionnent, ces actions entraînent une mise à niveau et une progressive montée en compétitivité des structures publiques de formation.

Le besoin de s'assurer une disponibilité en main-d'œuvre qualifiée dès l'ouverture des premiers hôtels a conduit les firmes à internaliser la formation des employés. En 2006, le groupe Accor a passé une convention avec l'État marocain et la coopération allemande (GTZ) sur la création d'un premier CFA public-privé, à Agadir. Ce centre de formation initiale, axé sur quatre filières (cuisine, service/restauration, étage, réception), avait pour objectif de former pendant une année des apprentis censés être recrutés dans l'un des hôtels de la chaîne en fin de formation. Ce système a eu l'avantage pour Accor de former ses employés sur la base de ses propres standards de qualité, et d'adapter les formations aux différents segments hôteliers exploités par la chaîne au Maroc (luxe, affaires, clubs de vacances). Le CFA d'Agadir a ainsi formé 156 élèves en trois ans, qui ont tous rejoint des hôtels locaux, et un deuxième établissement a ouvert ses portes à Marrakech en 2007. Inspiré par le succès de ce dispositif, TUI Travel a fondé en 2008, suivant le même schéma public-privé, le CFA « Robinson Club Hotel School », qui avait la particularité, par rapport à celui d'Accor, de dispenser des cours d'allemand. Bien qu'éphémères, du fait de la difficulté pour les groupes à absorber plus de deux ou trois promotions successives, ces CFA constituent pour l'heure l'outil de qualification des ressources humaines privilégié par les firmes étrangères comme par les firmes locales (le groupe Kenzi a ouvert son propre CFA en 2009).

Les firmes font pour la plupart appel à un troisième dispositif pour améliorer la compétitivité de leurs employés, notamment pour les métiers les plus qualifiés : la formation continue. Que ce soit par le biais de sessions de formation internes ou par le biais de structures dédiées, comme l'Académie Accor (centre de formation interne basé à Agadir), l'objectif des firmes est de maintenir à niveau les employés et de leur permettre de monter en responsabilité au sein de l'entreprise, selon une logique de carrière. Sur le plan de la formation continue, l'un des procédés les plus favorables au transfert Nord-Sud de compétences réside dans la mobilité internationale des salariés, qui est organisée par la plupart des firmes. Ces dispositifs consistent dans des programmes d'échanges permettant aux employés marocains les plus méritants de recevoir une formation universitaire ou pratique en Europe. Dans les années 2000, le groupe Accor a fait bénéficier à plusieurs salariés marocains du cursus International Hospitality Management Program (IHMP) que le groupe a mis en place en partenariat avec l'ESSEC. Cette formation a permis aux lauréats de recevoir à Paris des enseignements théoriques et pratiques dans des domaines techniques tels que le management des ressources humaines, le marketing, le *revenue management*, la finance, etc.

De la même manière, dans le cadre de son « Université des talents », le Club Méditerranée a développé pour son personnel de Gentils Employés<sup>145</sup> marocain et tunisien un accord de mobilité avec le syndicat européen EFFAT (Fédération européenne des syndicats des Secteurs de l'alimentation, de l'agriculture, du tourisme et des branches connexes) et le syndicat international UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie restauration, du tabac et des branches connexes). Signé en juillet 2009, cet accord sur « les droits fondamentaux au travail et la mobilité transnationale des personnels GE dans la zone Europe-Afrique » est structuré en deux volets : un premier volet sur le respect dans tous les établissements du Club Méditerranée à travers le monde des normes sociales fondamentales, telles que l'interdiction du travail des enfants ou le droit de s'affilier à un syndicat ; un second volet, qui vise à encadrer la mobilité des personnels GE non européens de la zone Afrique vers les villages situés en Europe [CLUB MEDITERRANEE, 2012]. Favorable aux employés originaires du Maghreb, du fait de leur francophonie [Tableau 35], ce système renforce la dimension internationale des carrières proposées par le Club Méditerranée, qui menait déjà au Maroc et en Tunisie sa politique de mobilité internationale des « Gentils Organisateurs ».

---

<sup>145</sup> Un Gentil Employé est un collaborateur du Club Méditerranée originaire du pays où le village se trouve. A la différence des Gentils Organisateurs, qui sont mobiles, le GE exerce un métier sédentaire

	Eté			Hiver			Total 2010-2012
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	
<b>Tunisie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>178</b>
<b>Maroc</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>112</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>371</b>
Turquie	0	0	0	130	144	172	446
Ile Maurice	14	20	44	7	25	45	155
Brésil	0	0	0	5	2	7	14
Source : Club Méditerranée							

**Tableau 35 : Pays d'origine des GE extra-communautaires ayant travaillé en France**

En prenant en charge ces structures privées de formation et en créant ces canaux intra-firme de mobilité professionnelle transnationale, les firmes touristiques impulsent un nivellement vers le haut de la qualification des employés marocains, qui correspond, en tout état de cause, à un transfert de compétences vers le Maroc.

En Tunisie, la dynamique de régulation du système de formation et la place des firmes touristiques dans ce système ont suivi une évolution différente. Contrairement à ce qui s'est passé au Maroc, les firmes n'ont pas investi directement dans la formation de leurs ressources humaines. À vrai dire, ils n'ont en pas eu le besoin, du moins durant la période de l'essor des années 1970-1990. Pour soutenir le développement touristique, l'État tunisien avait alors mis en place le dispositif public de huit centres décrit dans la section précédente. Financés par une taxe professionnelle acquittée par les établissements hôteliers, ce système bénéficiait d'une gouvernance efficace (mode de gestion, filières spécialisées, diplômentation exigeante, formateurs étrangers, stages professionnels, etc.), qui a permis à la Tunisie d'acquérir un véritable savoir-faire en matière d'exploitation hôtelière.

Conséquence la gouvernance béaliste du secteur touristique et de la baisse en gamme de l'offre tunisienne, le système de formation s'est toutefois nettement étioilé à partir des années 1990. La nécessité de réduire les coûts de production en vue de maintenir une compétitivité-prix qui satisfasse les tour-opérateurs a conduit les hôteliers à moins prendre en compte la qualité de leurs ressources humaines. Au lieu de conserver une main d'œuvre qualifiée, demandeuse d'un salaire correspondant à leur niveau de qualification, certains exploitants ont choisi de privilégier une main d'œuvre bon marché, non qualifiée, et donc à salaire plus bas, dans les métiers de la réception, de l'hébergement, de la restauration. Cette main d'œuvre sans qualification – ni professionnelle, ni linguistique –, mais sans revendication salariale, a pris part à la baisse de la qualité de service de l'hôtellerie tunisienne. Elle a également défavorisé les jeunes professionnels du tourisme, issus des centres de formation aux métiers du tourisme tunisiens. La productivité

étant difficile à mesurer dans les métiers de service touristique, c'est surtout l'image des structures d'accueil qui est sortie abîmée de cette tournure.

Étant donné la prédominance des offres d'entrée de gamme dans le catalogue de tour-opérateurs européens, les firmes n'ont pas cherché, d'une manière générale, à compenser elles-mêmes les défaillances actuelles du système de formation, laissant aux hôtels partenaires la charge d'assumer seuls la responsabilité du recrutement, et à l'État tunisien, celle du fonctionnement institutionnel de la formation aux métiers du tourisme. Elles ont toutefois recours à des solutions alternatives pour maintenir une qualité minimale. Au lieu d'investir financièrement ou humainement dans les centres de formation, comme elles le font au Maroc, elles assurent un lien avec le personnel des hôtels à travers leurs représentants locaux. Chaque tour-opérateur recrute, par un contrat local, un agent de liaison dans les établissements où leur activité est significative. La plupart du temps, cet agent est originaire du pays européen d'où sont originaires les touristes. Il est tenu de veiller sur le bon déroulement de leur séjour, sur la base des standards de qualité revendiqués par la firme qui l'emploie. A ce titre, il gère également le rapport au personnel hôtelier, soit en organisant des réunions d'information, soit en cherchant à résoudre d'éventuels problèmes dans les relations avec les clients. De la même manière, les agences réceptives locales, comme TTS et Tunisie Voyages, organisent des réunions de travail avec les guides touristiques qui accompagnent les excursionnistes, afin de définir les moyens d'améliorer la prestation de service. Ces pratiques correspondent bien à de l'autorégulation, mais à la différence de celle qui est mise en œuvre au Maroc, celle-ci n'a pas d'incidence institutionnelle sur la gouvernance du secteur touristique tunisien. Le contrôle du personnel demeure procède plus d'une adaptation à environnement local instable qu'à un engagement organique et structurel dans le système de formation tunisien.

Le contraste entre le modèle mis en place par les firmes en Tunisie et au Maroc révèle l'importance des dynamiques de gouvernance publique dans la régulation du secteur touristique, mais également les limites de l'autorégulation des firmes. Contrairement aux enjeux sanitaires et sécuritaires de l'activité touristique, l'enjeu de qualité inhérent à la formation des ressources humaines n'est pas retranscrit dans les contraintes réglementaires et juridiques qui motivent les firmes à s'autoréguler. Alors qu'au Maroc les firmes visent un marché milieu et haut de gamme, en Tunisie, tout se passe comme si le bas coût du séjour impliquait un contrat implicite avec le client, qui lui demanderait de modérer le niveau de ses exigences de qualité de service. Cette comparaison est riche en enseignement : les pratiques différenciées des firmes en matière de formation révèlent, plus que tout autre, la composante mercantile de leur stratégie d'autorégulation.

## CHAPITRE 9

# VERS UNE INTEGRATION EN PROFONDEUR DES TERRITOIRES TOURISTIQUES ?

Ce chapitre pose la question de savoir si ces mutations du tourisme, et la nécessaire adaptation que les firmes doivent mener pour satisfaire les nouveaux goûts de la clientèle de l'ère post-fordiste, contribuent à atténuer la polarité touristique sur les territoires tunisien et marocain, et le cas échéant, dans quelles conditions s'opère la déconcentration. Comme cela a été traité dans la deuxième partie, les stratégies des firmes néo-fordistes poursuivent entre autres un objectif de différenciation, qu'elles cherchent à atteindre par l'innovation. L'innovation se traduit par trois procédés : la diversification du type de produit qu'elles commercialisent ; le renouvellement de la localisation de l'offre ; la combinaison des deux actions. On se propose ici d'étudier les manifestations spatiales de ces stratégies en Tunisie et au Maroc, mais également leurs conséquences en termes de régulation. Si elles déploient effectivement leur offre en dehors des destinations portes d'entrée, les effets de régulation qui s'observent dans ces pôles se diffusent-ils là partout où les firmes s'engagent ? Assiste-t-on, à travers ces stratégies, à un prolongement territorial de leurs effets de structuration et de régulation qui, en toute hypothèse, approfondirait l'intégration de l'espace touristique régional ?

Les études de terrain réalisées dans le cadre de cette thèse ont montré que les firmes proposent toutes aux touristes de sortir des pôles où ils séjournent, soit par le biais d'excursions, soit par le biais de circuits qui se combinent, dans les offres, à des journées sédentaires dans les pôles. Ces sorties favorisent la circulation des touristes dans les territoires récepteurs, mais demeurent encadrées par les firmes. Si l'on s'interroge sur l'organisation de cette circulation à la lueur des explications qui viennent d'être données sur les stratégies de localisation et d'autorégulation des firmes, on peut faire l'hypothèse qu'elles transposent nécessairement, dans ces nouveaux espaces, le mode de production qu'elles ont mis en place dans les pôles. Le caractère itinérant de cette offre déconcentrée se traduit-il par des formes spécifiques de structuration et de régulation sous l'impulsion des firmes ?

La différenciation de l'offre n'a cependant pas qu'une dimension spatiale. Les firmes néo-fordistes s'attachent également à améliorer la qualité de leur offre en fonction des critères exprimés par la demande. À cet égard, il apparaît que l'application des principes du « tourisme durable », ou « tourisme responsable », fait partie des principales préoccupations affichées par les firmes. La définition de ces principes varie d'un groupe touristique à l'autre, mais l'analyse de leurs politiques de développement durable montre que les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont systématiquement signalés. Comment ces firmes intègrent-elles ces principes dans leurs stratégies d'autorégulation, et quelles en sont les conséquences pour les territoires d'accueil ? Comment se traduit la « responsabilisation » des firmes spécialisées dans le tourisme de masse, notamment dans leur mode de production, dont on a vu qu'il était déterminé par des enjeux d'économies d'échelle, de normalisation et de masse critique ? Est-ce que cette stratégie implique de nouveaux acteurs ? La deuxième partie de ce chapitre se propose de répondre à ces questions en montrant l'incidence de ces stratégies qualitatives sur l'approfondissement de l'intégration.

Pour y répondre, on mobilise deux métaphores spatiales issues de la géographie fractale qui sont pertinentes pour montrer les modalités spatiales de la diffusion de la régulation par les firmes hors des pôles. La première est la métaphore de la capillarité, dont a fait usage le géographe Torsten Hägerstrand dans ses études sur le développement régional. Selon l'auteur, la modernité existant dans les pôles se propage non pas de manière auréolaire, mais à travers des réseaux et des axes, créateurs d'effets tunnels, à travers lesquels se diffuse une régulation non pas homogène mais anisotrope [HAGERSTRAND, 1973 ; LEVY ET LUSSAULT, 2003 :723]. La première et la deuxième partie du chapitre illustreront ces propos à travers l'étude des circuits et des excursions produits par les firmes au Maghreb. La seconde métaphore est celle de la percolation, qu'André Dauphiné [1999] a importée en géographie fractale pour désigner un processus de diffusion du centre vers la périphérie qui se heurte, dans les espaces périphériques, aux résistances du milieu. La troisième partie de chapitre qui montrera comment s'applique cette métaphore dans le développement des partenariats économiques que les firmes établissent en dehors des pôles.

## **1. Une extension spatiale par capillarité**

Conséquence de l'avènement du tourisme électronique et du développement des vols *low cost* qui l'ont accompagné, l'essor des « nouvelles pratiques touristiques » post-fordistes, plus individuelles, a posé des difficultés aux tour-opérateurs et aux chaînes hôtelières opérant sur les

marchés tunisien et marocain. L'individualisation du tourisme a engendré un certain repli du tourisme de masse de type « voyage à forfait » et une perte d'intérêt, chez les consommateurs, pour les vacances passées dans les « bulles touristiques », au profit de voyages permettant de découvrir les modes de vie, la culture et les coutumes des populations locales [OECD, 2007]. L'enjeu commercial de ces évolutions est important pour les firmes, car l'individualisation du tourisme donne moins naissance à un tourisme individuel insaisissable qu'à un « tourisme de masse diversifié »<sup>146</sup>, qui représente pour elles une part de marché certes externe à leur segment traditionnel d'exploitation, mais qu'il convient de (re)conquérir. Car le délaissement de la consommation touristique basée strictement sur les ressources naturelles (mer et soleil notamment) n'est pas aussi radical qu'il y paraît. Il correspond plutôt à un processus transitoire, qui donne l'occasion aux firmes de mener les adaptations structurelles nécessaires, et d'assurer progressivement le relais entre un tourisme strictement de masse, concentré et déconnecté des territoires, et un tourisme mieux réparti, plus spécialisé et plus intégré dans l'environnement local.

### 1. 1. Les incursions polarisantes

Le territoire touristique marocain est un territoire à la fois occupé et parcouru [BERRIANE, 2010], sur lequel s'est développé un tourisme de séjour polarisé, comme on vient de le montrer, mais également un tourisme itinérant. La description du territoire touristique marocain dans le chapitre 2 a montré que les firmes ont contribué au développement des villes étapes traversées par ces flux mobiles, en particulier en commercialisant des produits de type culturel incluant la visite des villes impériales (Marrakech, Meknès, Fès, Moulay Idriss, etc.), et les produits de type « aventure » dans les zones présahariennes notamment (Ouarzazate, Zagora, Tata, etc.). La carte X montre les routes frayées par ce tourisme itinérant depuis les années 1960.

Plus récemment, le développement de destinations secondaires au Maroc a été étroitement lié à la dérégulation du transport aérien initiée par l'accord *open sky* que le pays a passé avec l'Union européenne en 2006. La facilitation du développement de nouvelles lignes aériennes a ouvert de nouvelles perspectives aux firmes touristiques quant à la diversification de leurs points

---

<sup>146</sup> Dans le glossaire de la deuxième édition de *Tourismes*, sous-titrée *Moments de lieux*, l'équipe MIT définit le tourisme de masse diversifié comme le « système touristique le plus récent, fondé à la fois sur l'accès du plus grand nombre au tourisme et sur l'individualisation des pratiques, juxtaposant des pratiques standardisées et d'autres personnalisées, des pratiques répétitives et d'autres innovantes, la part des pratiques non marchandes étant élevée. Le tourisme de masse diversifié caractérise une société au sein de la quelle la majeure partie des individus peut choisir d'être touriste ; dès lors, c'est le mode d'être touriste qui les distingue » [EQUIPE MIT, 2005 : 342].



d'implantation. C'est le développement des lignes *low cost* qui a contribué aux recompositions les plus significatives. Outre leur forte présence dans les aéroports desservant les zones touristiques consacrées, les compagnies *low cost* présentent la particularité de s'installer dans des destinations secondaires, moins coûteuses et plus différenciées, favorisant de la sorte la diffusion du tourisme sur le territoire. L'ouverture du ciel marocain a entraîné un véritable essor de l'offre *low cost* vers le pays, qui a connu depuis 2005, en nombre de sièges vendus, une progression annuelle moyenne de 85%. La fréquentation des aéroports secondaires demeure faible en comparaison de celle des grandes destinations touristiques comme Marrakech [tableau 36], mais comme le montre l'analyse des taux de croissance annuels moyens sur la période 2006-2010 par rapport à ceux de 2003-2006, une dynamique de diversification semble bien s'être enclenchée. Ce sont dorénavant les pôles secondaires qui captent la croissance des flux aériens, comme Fès, devenu aéroport d'attache d'Easy Jet au Maroc en 2010, et Nador, qui assure la desserte de la station du Plan Azur Saïdia. Marrakech et Agadir, destinations très matures, arrivent pour leur part à saturation.

	2003	2004	2005	2006	TCAM 2003- 2006	2007	2008	2009	2010
<b>Casablanca</b>	3 395 668	3 803 479	4 456 639	5 071 411	<b>14,3 %</b>	5 858 192	6 209 711	6 392 789	7 245 508
<b>Marrakech</b>	1 368 281	1 667 267	2 195 899	2 648 742	<b>24,6 %</b>	3 050 916	3 100 495	2 982 151	3 453 044
<b>Agadir</b>	975 181	1 160 127	1 313 919	1 433 353	<b>13,7 %</b>	1 497 039	1 455 194	1 446 735	1 627 485
<b>Fès</b>	128 778	189 027	222 522	228 399	<b>21,1 %</b>	333 929	409 260	530 432	743 018
<b>Tanger</b>	259 466	256 149	262 698	292 599	<b>4,1 %</b>	374 692	475 695	654 025	767 803
<b>Nador</b>	81 604	89 287	94 380	110 589	<b>10,6 %</b>	171 239	215 045	307 483	442 508

**Tableau 36 : Évolution du trafic dans les principaux aéroports marocains (Source : ONDA)**

L'analyse des capacités hôtelières du Maroc par région entre 2001 et 2010 montre que la dynamique d'investissement touristique a profité essentiellement à Marrakech et à Essaouira, ainsi qu'à d'autres régions, à la faveur du Plan Azur principalement [Tableau 37]. Ce sont notamment les régions de Doukkala-Abda et de l'Oriental, portées par les stations de Mazagan (El Jadida) et de Saïdia, qui ont enregistré les progressions les plus significatives. Tanger et Agadir ont en revanche connu une progression inférieure à la moyenne nationale. La déconcentration du tourisme marocain, organisée par l'État, est de toute évidence en marche.

Région	Principale destination touristique régionale	Nombre de lits créés entre 2001 et 2010	Variation 2001/2010
MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ	Marrakech, Essaouira	39518	195%
SOUSS-MASSA-DRAA	Agadir	12014	41%
GRAND CASABLANCA	Casablanca	5908	68%
TANGER-TETOUAN	Tanger	1953	16%
MEKNES-TAFILALET	Meknes	3571	65%
FES-BOULEMANE	Fès	3390	70%
ORIENTAL	Saïdia	3846	130%
RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAER	Rabat	1362	26%
DOUKKALA-ABDA	El Jadida	2550	207%
TADLA-AZILAL	Beni Mellal	1112	87%
GUELMIM-ES-SEMARA	Tan-Tan	767	124%
LAAYOUNE-BOUJDOUR-SAKIA-HAMRA	Laayoune	264	25%
TAZA-AL HOCEIMA	Al Hoceima	-1093	-47%
CHAOUIA-OUARDIGHA	Benslimane	453	111%
OUED-DAHAB-LAGOUIRA	Dakhla	556	959%
GHARB-CHRADA-BENI HSEN	Moulay Bouselham	39	-7%
TOTAL		76132	78%

**Tableau 37 : Dynamique du développement des capacités d'hébergement (Source OT)**

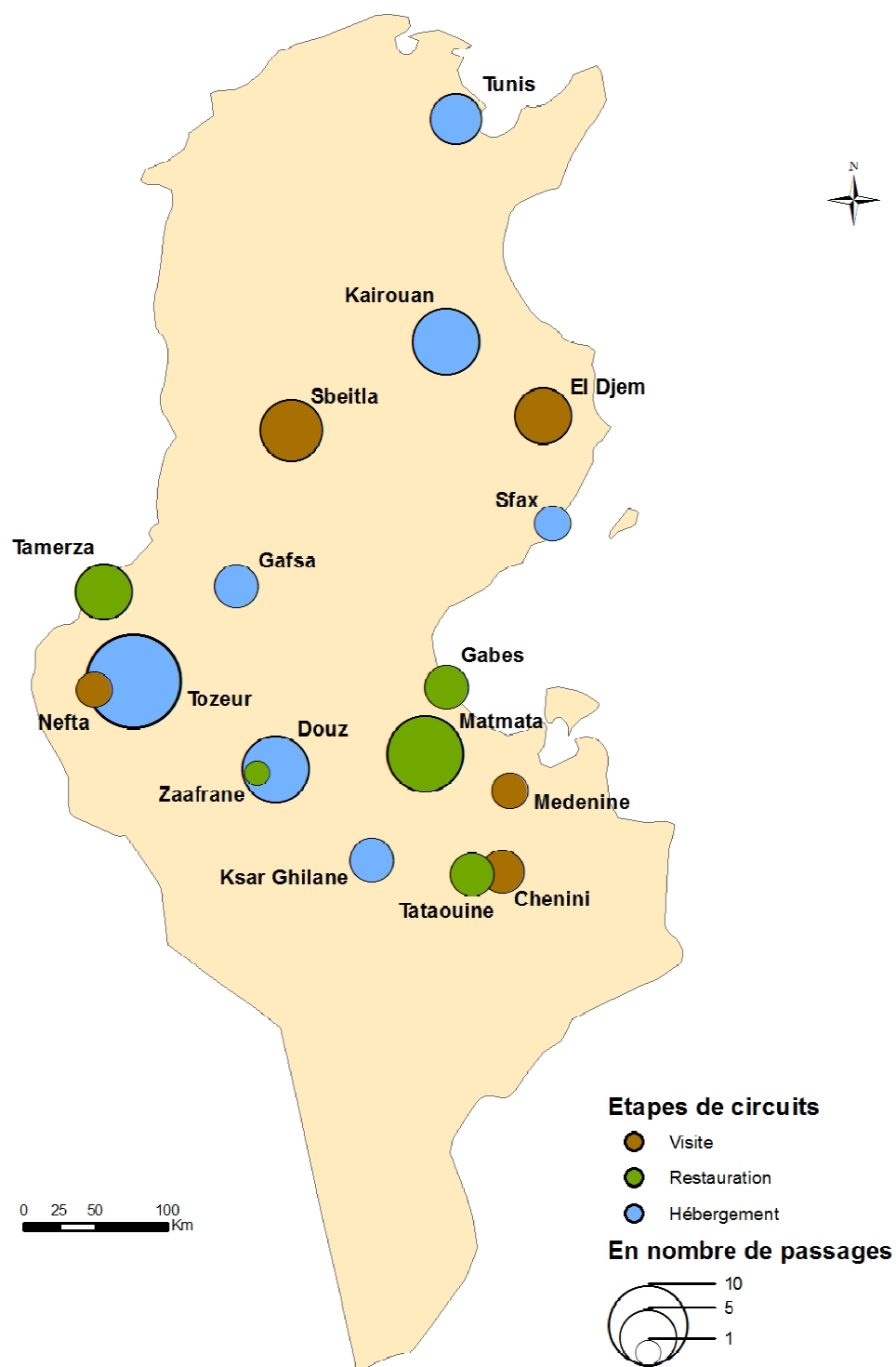
En Tunisie, les données sur les destinations autres que Djerba, Sousse et Hammamet révèlent que les pôles secondaires se développent difficilement, du moins pour ce qui concerne le tourisme de séjour. Les villes et les régions qui ont fait l'objet des politiques de diversification spatiale du tourisme tunisien, comme Tozeur et Mahdia dans les années 1980 et Tabarka dans les années 1990, cumulaient à elles trois 14% des capacités d'hébergement du pays en 2010, et enregistraient 10,8 % des nuitées. Cette année là, les pôles de Hammamet-Nabeul, de Djerba-Zarzis et de Sousse (Monastir inclus) comptaient pour 75% environ des capacités nationales, et 82% des nuitées. A la différence du Maroc, la Tunisie ne s'inscrit pas dans une dynamique d'investissements « déconcentrant ».

Cependant, la création d'unités d'hébergement est un indice de déconcentration qu'il convient de relativiser. Le taux d'occupation des hôtels en constitue un autre tout aussi significatif. À Ouarzazate comme à Tozeur, il a été de 30% en 2010. La faiblesse de ce taux ne traduit le niveau de compétitivité de ces destinations. Il indique que la fréquentation de ces deux villes présahariennes est majoritairement le fait d'un tourisme de passage, dans le cadre d'excursions et de circuits, et non le fait d'un tourisme de séjour. Les circuits et combinés font systématiquement partie des offres commercialisées par les tour-opérateurs européens généralistes. Les déterminants de la localisation des étapes ne diffèrent pas fondamentalement de ceux qui expliquent la

localisation dans les pôles. La disponibilité en chambres n'est pas suffisante. Les enjeux logistiques, notamment en ce qui concerne les transports touristiques (aéroports, autocars, toutes carrossables), sont primordiaux dans la conception des forfaits et dans la mise en place du tourisme itinérant. Comme l'explique Mimoun Hillali, au Maroc, le succès du circuit des villes impériales repose, depuis leur mise en exploitation dans les années 1960, sur « *des facteurs de sécurité (secourisme et dépannages rapides), d'hygiène (restauration, hébergement) et d'animation spontanée offerte par la vie quotidienne (médina de Fès, Jamaâ el Fna à Marrakech, Moussems)* » [HILLALI, 2007].

Ces enjeux logistiques conduisent les firmes à transposer sur le territoire touristique parcouru les logiques de diffusion auxquelles elles obéissent sur le territoire touristique ploarisé. La disponibilité en équipements répondant aux exigences normatives des firmes, la fonctionnalité des réseaux de transport et de communication et la possibilité de réaliser des économies d'échelle déterminent la cartographie du tourisme itinérant dans ces pays. Ces conditions de développement donnent naissance à des pôles intermédiaires autour desquels se structurent les circuits conçus par les firmes, quel que soit l'itinéraire finalement préféré. La carte 19 reproduit les circuits tunisiens commercialisés dans les catalogues généralistes des tour-opérateurs du corpus non pas en fonction des itinéraires, mais en fonction du nombre de passages effectués dans chaque étape. Elle distingue les étapes où les touristes ne font qu'effectuer une visite de celles où ils déjeunent ou consomment une collation, et de celles où ils passent la nuit. Les points de départ et d'arrivée des circuits, qui sont le plus souvent Djerba et Sousse, ne sont pas comptabilisés dans l'ensemble.

Hormis les grandes villes qui font office d'étape-nuitée, comme Tunis et Kairouan, on voit que c'est principalement à Tozeur et à Douz que les touristes passent la nuit. Les hôtels où ils séjournent à cette occasion ont les mêmes enseignes que ceux avec lesquels les tour-opérateurs contractualisent dans les pôles balnéaires : à Tozeur, l'hôtel el Mouradi Tozeur et l'hôtel Yadis ; à Douz, l'hôtel el Mouradi et l'hôtel Sahara Douz du groupe TTS ; à Ksar Ghilane. Sur le site de Ksar Ghilane, c'est dans un campement que dorment les touristes, mais il s'agit en fait d'un camp haut de gamme exploité par la chaîne hôtelière Yadis. C'est dans le but de réaliser des économies d'échelle et d'assurer la qualité normative des hébergements, même en plein désert, que les tour-opérateurs font appel à leurs prestataires habituels lors des circuits. Les sites où ne se sont pas établis les hôtels standardisés ne bénéficient pas de l'activité hôtelière apportée par les circuits. Ce mode de fonctionnement induit une sous-polarisation touristique au sein des espaces parcourus, fondée sur la réitération des passages.



Sources : Club Méditerranée, Thomas Cook et TUI Travel

Carte 19: Les étapes des circuits tunisiens commercialisés par les firmes

En revanche, les prestataires autres que ceux qui proposent un hébergement bénéficient tout de même des effets de régulation produits par les firmes. Les partenariats commerciaux sont structurants pour les hôteliers situés sur les axes des circuits, mais cette formalisation relève plus de l'effet d'entraînement que d'une véritable intégration sectorielle d'activités jusque-là informelles. Or c'est bien ce dont il s'agit dans le cas des tour-opérateurs faisant appel à des petits opérateurs dans l'organisation des circuits et des excursions. Ce tourisme itinérant, qu'il emprunte des sentiers battus (excursions de croisières) ou qu'il fraye de nouveaux chemins (tourisme de montagne, tourisme saharien), est de toute façon soumis à des règles d'exploitation différentes de celles du tourisme de séjour sédentaire. Le caractère plus restreint du nombre de touristes effectuant ces circuits, les prestations spécialisées que requiert ce type de tourisme et la complexité logistique de son organisation exigent des tour-opérateurs et de leurs réceptifs qu'ils sécurisent son déroulement à tous les niveaux, tout en assurant la qualité de l'offre. Dans le domaine des activités mécaniques (quad, 4x4), du tourisme sportif (randonnées, *canyoning*, parapente, etc.), de l'hébergement rural (gîtes, bivouacs, alimentation, etc.), les risques sont considérés comme importants. La contractualisation avec des prestataires rigoureusement sélectionnés, qui est porteuse d'engagements assurantiels et normatifs, constitue pour les tour-opérateurs le principal outil d'encadrement et de sécurisation de ce tourisme itinérant.

Une étude sur le tourisme du désert au Maroc restitue cette dynamique de sous-polarisation à travers le cas de l'erg Chebbi et de Zagora-M'hamid [BOUAOUINATE, 2010], qui s'intègrent respectivement dans les sous-pôles de Mergouza et de Zagora. Depuis la massification du tourisme dans ces zones, une pléthore d'unités d'hébergement, d'entreprises de transport et d'ateliers artisanaux se sont développés de manière informelle, tandis que des dizaines de faux guides proposent leurs services aux touristes qui visitent les lieux. Cette course à la prestation a entraîné en certains endroits une surcapacité de l'offre locale et une concurrence démesurée au regard de la demande existante. Aggravée par les incertitudes liées à la volatilité et la saisonnalité du tourisme saharien, cette situation n'est pas propice à un développement touristique régulé ni à l'apparition d'acteurs de tourisme modernes et structurés. Dans ce contexte, les tour-opérateurs généralistes opérant sur la zone dans le cadre de circuit, comme Club Méditerranée, Thomas Cook Belgique et Nouvelles Frontières (TUI Travel), influent de deux manières sur la formalisation de l'économie touristique locale. Tout d'abord, la contractualisation avec leurs partenaires locaux, qui le plus souvent engage les parties sur une saison entière, renforce les prestataires sélectionnés. Moins soumis aux aléas de la concurrence et du court-terme, ces derniers disposent de ressources financières qui leur permettent d'entretenir leur offre au niveau nécessaire voire de l'améliorer et de la développer, et, en corollaire, de contribuer elles-mêmes à la formalisation, par exemple en recourant plus facilement aux services bancaires ou en recrutant des guides professionnels. Deuxièmement, les tour-opérateurs provoquent localement un effet d'émulation favorable à la

formalisation : avec l'essor du tourisme dans l'espace saharien, leur préférence pour les rapports formels a entraîné un processus de « légalisation » des prestataires anciennement informels, comme les caravaniers, qui ont été nombreux à créer leurs propres agences en vue de pouvoir poursuivre l'accompagnement des touristes [377]. La sécurité d'une clientèle constante et l'exigence de pratiques formelles concourent à la structuration de l'offre locale et à sa durabilité, ce qui nuance quelque peu l'analyse dominante selon laquelle les tour-opérateurs, du fait de leur versatilité, ne font que fragiliser le développement local.

Au final, l'impression spatiale que donne cette organisation déterminée par la logistique, c'est que les firmes qui contribuent à la déconcentration du tourisme tunisien (et marocain du reste) le font à travers un déploiement territorial par capillarité. En Tunisie, leurs circuits partent tous des pôles établis dans les zones balnéaires, là où se trouvent les aéroports, c'est-à-dire de ces grands pôles de régulation décrits dans le chapitre précédent, et s'y terminent tous. Seuls les sous-pôles sur lesquels se structurent les circuits bénéficient de cette extension, par des effets de structuration et de régulation similaires à ceux qui s'observent dans les pôles portes d'entrée (formalisation de l'emploi, diffusion en chaîne des normes HQS, etc.). Entre chaque étape, les espaces intermédiaires sont en quelque sorte « survolés » par les firmes, qui n'y établissent pas de relation avec l'environnement local, sauf dans le cas des étapes « déjeuner » et des prestataires particuliers qui se greffent dans les espaces de touche. Dans ce modèle linéaire, il se met en place plusieurs strates de développement, qui forment un axe sur lequel se diffusent, le loin en loin, les effets de régulation produits par les firmes : pôle de séjour, sous-pôle d'hébergement, étape de restauration, site touristique. L'intensité et la portée des effets s'atténuent à mesure que la strate est située plus en profondeur dans le territoire. L'exemple des excursions, autre produit phare des tour-opérateurs, permet d'illustrer plus en détail la manière dont cette dynamique en capillarité se met en œuvre localement.

## 1. 2. Les excursions régulatrices

À la différence d'un circuit, l'excursion implique généralement que le touriste quitte l'établissement dans lequel il séjourne pour une journée ou une demi-journée, sans passer une nuit à l'extérieur – dans les faits, certaines excursions proposent une nuitée dans un autre lieu, comme dans le cas des excursions *overnight* proposées par certaines compagnies de croisières (*overnight* signifiant que le croisiériste doit payer une nuit supplémentaire. À l'échelle maghrébine, on observe un déploiement de plus en plus profond des itinéraires organisés par les firmes dans le

cadre des excursions. Cette dynamique a trois causes. Tout d'abord, il y a, parmi les touristes fréquentant les destinations touristiques marocaines, un grand nombre de *repeaters*, ce qui implique un besoin de diversification des activités qui leur sont proposées localement. Deuxièmement, la concurrence croissant au fur et à mesure que la destination gagne en attractivité et donc en nombre d'opérateurs présents, il est nécessaire pour les firmes de sans cesse chercher à se différencier de leurs compétiteurs. Enfin, les produits traditionnellement développés par les firmes (*resorts*, clubs de vacances, complexes hôteliers) se révèlent de moins en moins en phase avec les évolutions du tourisme international, où la demande de découverte prend progressivement le pas sur les séjours en « enclaves touristiques »<sup>147</sup>. Même dans le secteur du tourisme de masse, il existe une pression, émanant des consommateurs, pour que les opérateurs rendent l'environnement local plus accessible. Cette évolution se traduit non pas par la multiplication des excursions conçues par les firmes, mais par un renversement dans la production de ces prestations : les clients sont de moins en moins consommateurs d'excursions « toutes faites », et préfèrent décider eux-mêmes des lieux qu'ils vont visiter et des activités qu'ils vont y pratiquer. Au Maroc et en Tunisie, le Club Méditerranée, TUI Travel et Thomas Cook se sont adaptés depuis plusieurs années à cette demande croissante pour une offre sur mesure, plus individuelle, suivant la politique de montée en gamme permanente qu'ils poursuivent dans ce pays. L'individualisation des excursions n'entraîne pas pour autant une dé-massification de cette activité, mais plutôt une diversification des itinéraires proposés et, de ce fait, une redistribution plus fine des excursionnistes sur les territoires.

### ***1. 2. 1. Anisotropie dans le triangle***

Comme on l'a vu, les stratégies de captation des « nouveaux touristes » déployées par les firmes les conduit à mener de front une montée en gamme (repositionnement, innovation, enrichissement et diversification de l'offre), une dé-standardisation des produits, qui les incite à intégrer les variables culturelles dans la conception des produits (cuisine, art, traditions, etc.) et un redéploiement spatial plus diversifié de leur catalogue d'offres [WEIGERT, 2012a]. En Tunisie, où les firmes ont développé essentiellement un tourisme balnéaire de masse, la mise en place d'excursions participe de ce processus. Elles opèrent sur ce territoire touristique un déploiement

---

<sup>147</sup>L'expression « enclaves touristiques » désigne les espaces clos, comme certains hôtel-clubs, qui sont placés sous surveillance dans un environnement sécurisé et consacrés exclusivement aux touristes et aux employés qui les servent. Cf. Freitag Tilman G., 1994, « Enclave tourism Development: For Whom the Benefits Roll?, *Annals of Tourism Research* 21, 538-554

de plus en plus profond de leurs itinéraires. C'est dans cette dynamique évolutive que s'inscrit l'exploitation, par plusieurs tour-opérateurs, de l'excursion du « triangle berbère »<sup>148</sup>.

Le triangle berbère est formé par les villages millénaires de Jeradou, Zriba et Takrouna, qui sont tous trois perchés sur des pitons rocheux et qui s'insèrent dans le triangle formé par Zaghuan, Bouficha et Enfidha [carte 20]. Cette aire, qui abrite d'autres sites et villages berbères (Jedidi, Sidi Bouali), constitue, avec celles de Tataouine et de Tabarka, l'une des trois grandes zones de concentration du patrimoine berbère en Tunisie. Refondés au XVII<sup>e</sup> siècle par des familles ayant fui l'Andalousie, Zriba, Takrouna et Jeradou abritent une zaouïa dédiée à Sidi Abdel Kader Jilani, figure sainte incontournable du culte maraboutique en Tunisie. Chacun d'entre eux présente ses spécificités socioculturelles. Jeradou est un village habité par plusieurs centaines d'habitants qui vivent de l'agriculture et de la transformation de l'alfa. Zriba l'ancienne est un village abandonné depuis les années 1960, qui sert de refuge à quelques familles nomades. Takrouna est un ancien village où vivent six familles qui connaît une revitalisation depuis l'installation, en 2002, d'un café et d'un petit musée.

Bien que proche de grands pôles touristiques et du littoral, la zone qui abrite les villages demeure un quasi désert touristique. La fréquentation du site romain local de Pheradi Majus (886 personnes en 2008) et du musée d'Enfidha (98 personnes en 2008) donne idée de la faiblesse des flux qui traversent le territoire<sup>149</sup>. Les excursions organisées par les firmes y constituent les principales pourvoyeuses de touristes internationaux, depuis qu'en 2002, Fram et Marmara y ont introduit des flux réguliers, en inaugurant une excursion dans les villages berbères. À la fin des années 2000, tous les grands tour-opérateurs européens proposaient des excursions à travers un, deux ou trois des villages du triangle, au départ de Sousse et/ou de Hammamet – les excursions de croisiéristes au départ de Tunis ayant été suspendues après la révolution. L'examen des programmes de ces journées d'excursion montre qu'il n'existe donc pas d'itinéraire fixe, différentes combinaisons ayant été privilégiées par les firmes [tableau 38].

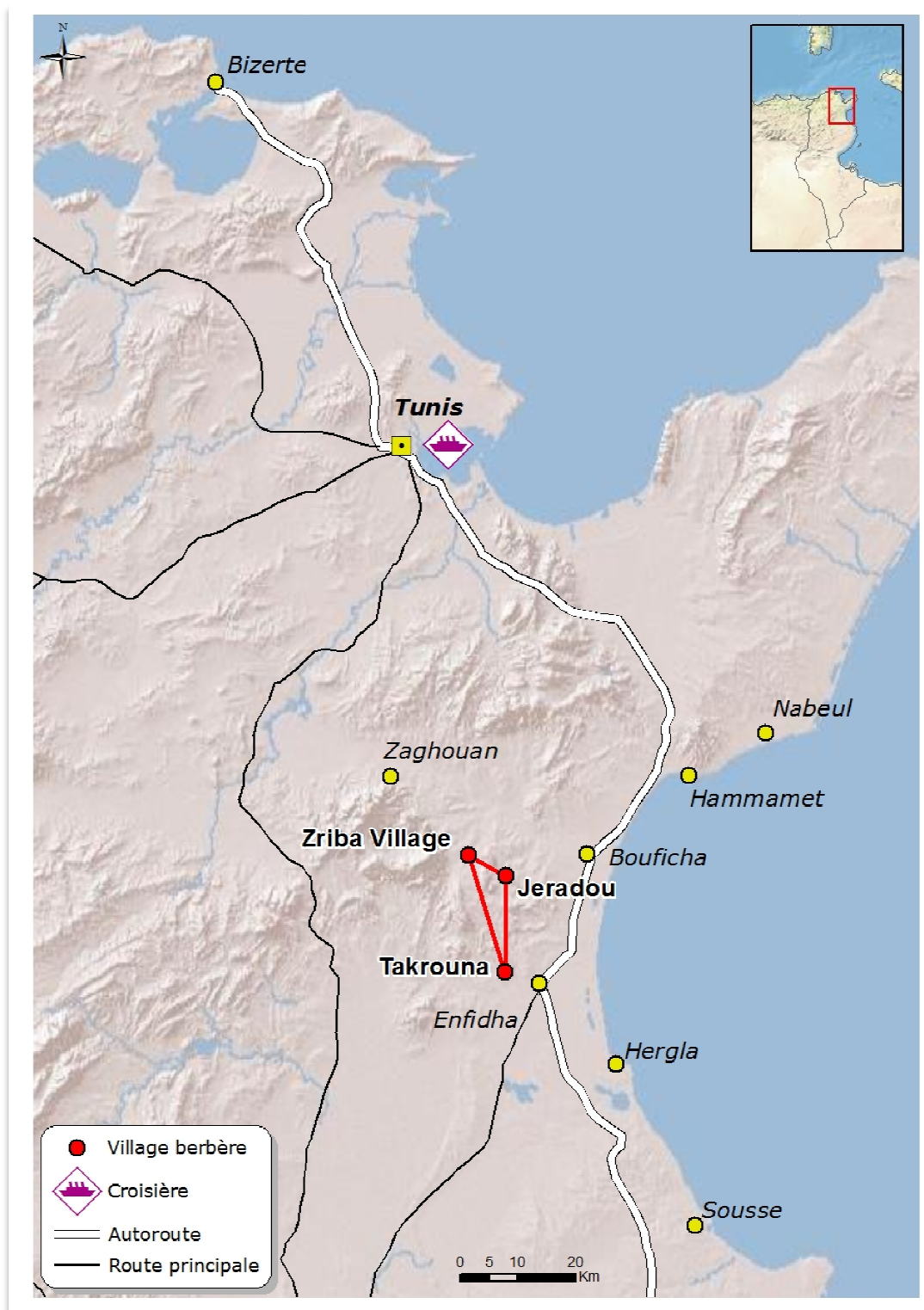
	Fram	Club Med	Thomas Cook	Jetair Belgique
Nom de l'excursion	Echappée berbère	Takrouna	Villages berbères	Journée berbère
Villages traversés	Takrouna + Jeradou + Zriba	Takrouna + Zriba	Jeradou + Zriba	Sidi Bouali + Takrouna

**Tableau 38 : itinéraires des excursions à travers le triangle berbère (Source : brochures)**

<sup>148</sup> Effectuée par l'auteur le 15 mai 2012.

<sup>149</sup> Source : ONTT, 2010.





**Carte 20 : Le triangle berbère en Tunisie**

Le succès du produit, dont témoigne la dynamique d'appropriation de l'excursion par l'ensemble des opérateurs, repose sur plusieurs facteurs. Le premier est la localisation des villages, qui se révèle stratégique pour les organisateurs d'excursions, car ils sont accessibles en moins de deux

heures depuis deux grands pôles du tourisme de masse (Hammamet et Sousse) et depuis le port de croisière de La Goulette. Deuxièmement, le produit « villages berbères » répond, dans ses composantes, aux trois logiques qui commandent l'évolution des firmes de masse : une logique de différenciation et d'innovation (offre originale et insolite) ; une logique de montée en gamme (offre culturelle) ; et une logique de compétitivité face à la concurrence (le lancement de l'excursion par Fram et Nouvelles frontières a incité les autres firmes à concevoir un produit similaire). Enfin, l'itinéraire des villages berbères est justifié pour son contenu culturel, socioéconomique et paysager, qui permet aux guides de nourrir leurs récits d'explications et d'anecdotes sur une facette méconnue de l'histoire tunisienne (histoire du peuplement berbère, évolution de la « berbérité » depuis l'Indépendance, mode de vie nomade, etc.). C'est dans cet acte de transmission de la connaissance que réside le principal facteur d'homogénéisation de l'espace touristique du triangle berbère.

Il existe toutefois certaines limites au développement, notamment quantitatif, des excursions vers le triangle berbère. Les lacunes infrastructurelles en sont une, dans la mesure où l'aménagement de la zone et des sites n'est pas propice à la réception de flux massifs. La faible diversité de l'offre locale (restauration, hébergement), l'absence d'équipements utilitaires (parkings, toilettes, signalétique) et la mauvaise accessibilité des sites (routes non goudronnées) réduisent les possibilités d'enrichissement du produit, qui se limite pour l'instant à des excursions d'une demi-journée peu consommatrices des ressources locales. Pour le territoire, le manque à gagner est important, car ces lacunes renchérissent le coût logistique des excursions, ce qui contribue à amenuiser les marges de manœuvre des firmes. Ces dernières sont en effet tenues de n'organiser que des excursions individuelles, en 4\*4, et de restreindre leur clientèle, puisque les personnes âgées ne peuvent participer à cette excursion trop rude, et que la présence d'enfants, qui occupent un siège mais qui ne payent que 50% du tarif, risque de nuire à l'équilibre budgétaire de la prestation. Ces contraintes font des excursions vers le triangle berbère des produits peu rentables, en conséquence de quoi il n'est pas justifié pour les firmes d'investir dans le développement et dans l'amélioration du circuit.

Les acteurs locaux mobilisés par les firmes dans l'exploitation des excursions dans les villages berbères sont les prestataires directs et les prestataires indirects. Les premiers sont les agences réceptives en charge d'élaborer pour les firmes les produits excursions et circuits, dont le groupe TTS par exemple. Basés aussi bien à Hammamet qu'à Sousse et qu'à Tunis, ces opérateurs suivent un cahier des charges fourni par les firmes (prix, normes, objectifs) et faire valider les parcours par l'ONTT et par un représentant du groupe européen, mais ils demeurent libres d'organiser eux-mêmes les excursions, disposant pour cela d'un budget dans la limite duquel il leur appartient de réaliser leurs marges. Ce sont donc eux qui prennent en charge la négociation

des partenariats avec les prestataires locaux (tarifs, fréquence), délestant de la sorte les firmes d'un rapport commercial parfois âpre avec ces acteurs. Ces derniers sont les prestataires indirects des firmes. Leur contingent se compose à la fois de structures occasionnellement touristiques (cafés, restaurants, musées, sites du patrimoine) et de structures exclusivement dédiées au tourisme d'excursion (tentes de restauration pour les excursionnistes). Par ailleurs, les villageois sont également sollicités en tant qu'acteurs économiques contractualisés, dans le cadre d'activités censées agrémenter l'expérience du touriste (thé sous la tente, fabrication du pain et du savon, vente de souvenirs).

Deux constats déterminants pour l'action des firmes s'imposent au sujet de cette communauté d'acteurs. Il convient tout d'abord de souligner la faiblesse numérique des acteurs secondaires, et d'en souligner les carences qualitatives. Il est en effet possible de réaliser un inventaire exhaustif de la dizaine de structures mobilisables dans l'organisation des excursions, ce qui témoigne du faible niveau de développement touristique général de la zone. D'autre part, il apparaît que la majeure partie de ces acteurs est dénuée de capacités de développement, tant sur le plan financier que sur celui des compétences professionnelles. Ces faiblesses quantitatives et qualitatives entraînent leur forte vulnérabilité face à la pression des firmes et de leurs agents locaux sur les prix et sur les pratiques. De ce fait, le rapport de force est nettement en faveur des firmes. La seconde observation concerne la relation de ces acteurs au tourisme. Recueillis lors d'entretiens orientés sur cette question, leurs discours à ce sujet se révèlent dissonants. Deux types de points de vue s'opposent : l'un favorable au tourisme, qui privilégie l'aspect économique du développement ; l'autre défavorable au tourisme, qui privilégie l'aspect culturel et sociétal du développement. Or la confrontation des logiques touristique et culturelle tourne clairement à l'avantage du tourisme, plus propice à engendrer de l'activité dans la zone que les projets culturels, faiblement dotés, des délégations municipales d'Enfidha et de Zriba. Le développement des excursions satisfait donc une partie des acteurs favorables à la marchandisation de l'offre culturelle, mais nourrit chez les autres une certaine défiance vis-à-vis du tourisme et des firmes qui le promeuvent, dont les visées mercantilistes leur paraissent difficilement compatibles avec la valorisation des ressources patrimoniales locales.

Étant données la faiblesse des marges financières réalisées par les organisateurs de l'excursion et l'impossibilité logistique de massifier sa clientèle, il n'est pas question pour les firmes de consacrer des investissements propres à la valorisation des villages et du circuit. Dans ces conditions, les effets directs de l'activité sur le développement socio-économique du triangle berbère sont relativement restreints : hormis l'exploitation de produits spécifiques (les tentes de restauration par exemple) et la vente de souvenirs aux touristes, les retombées tangibles se

révèlent assez faibles pour les acteurs locaux. En revanche, il est possible d'identifier plusieurs types d'effets immatériels.

Dans leur majeure partie, les effets indirects de la mise en place des excursions résultent du processus de transfert dans la zone des logiques de l'économie touristique telle qu'elle est conçue au Nord. Les modes d'exploitations des firmes produisent des effets de structuration et de développement sur les prestataires locaux. C'est ainsi, par exemple, que la formalisation des échanges avec les prestataires, qui prend la forme d'une contractualisation ou d'une facturation, même avec les moins structurés d'entre eux, comme les familles nomades qui offrent le pain aux touristes, contribue à la régulation du marché local. Ce système entraîne aussi bien un transfert de pratiques économiques (intermédiation bancaire, capitalisation, protection juridique) qu'une diminution des procédés anticoncurrentiels locaux (commissions des guides, travail au noir).

Un autre effet indirect de l'action des firmes réside dans le bénéfice que tirent les acteurs locaux de la sécurisation de l'exploitation que leur procure la contractualisation saisonnière avec les tour-opérateurs. Même si les tarifs qu'ils exigent pour les prestations sont négligeables, leur engagement à apporter des flux d'excursionnistes tout au long de la saison concède aux prestataires la certitude d'une fréquentation régulière sur une période relativement longue, qui leur donne matière à envisager le développement de leurs produits, dans une perspective de fidélisation des agences réceptives. Les travaux d'amélioration des sites (travaux, installation d'équipements), les projets d'agrandissement des structures et les ambitions de commercialisation de plus grande ampleur sont les conséquences directes de leur entente avec les firmes, dont ils retirent un savoir-faire professionnel et une aptitude à identifier les opportunités de développement.

Ces transferts donnent lieu au développement d'un capitalisme endogène, enraciné dans l'apprentissage, par les acteurs locaux, des rapports de collaboration et de négociation avec les firmes. Ainsi, certains opérateurs préexistants à l'arrivée des excursions apprennent à mieux défendre leurs intérêts, en prenant la mesure de la valeur de leurs atouts (équipements indispensables, localisation dans les sites immanquables). C'est le cas par exemple d'Aïda Bellagha, propriétaire du café le Rocher Bleu au sommet de Takrouna, qui a fait peser les capacités d'éclairage et les toilettes privées de son café dans la négociation des contrats avec les agences réceptives **[Photo 4]**. Par ailleurs, certains professionnels, notamment des anciens salariés des firmes, créent leur propre entreprise en vue de tirer parti des flux d'excursionnistes (agences réceptives, relais d'étape, etc.). L'introduction des logiques capitalistes de la compétition exerce une pression sur l'amélioration des conditions d'accueil et sur la mise en valeur des sites. C'est ainsi par exemple qu'à Takrouna, des acteurs privés ont pris eux-mêmes en charge, avec succès,

de dialoguer avec les habitants, dont le comportement harceleur vis-à-vis des touristes (vente à la sauvette insistante) menaçait la pérennité du passage des excursions dans le village.



**Photo 4 : Les toilettes du Rocher Bleu à Takrouna : un équipement stratégique (photo de l'auteur)**

Enfin, la multiplication des excursions contribue à renforcer l'identité territoriale et culturelle des populations locales, d'abord par le processus d'appropriation du patrimoine matériel et immatériel qu'il provoque. Le cas de Takrouna est à cet égard représentatif. En 2009, suite à un éboulement de pierre qui s'est produit sur l'escalier en limaçon qui structure le village, l'Office national du tourisme tunisien a ordonné la fermeture du site au tourisme. La propriétaire du café et du musée qui dominant le village a d'emblée entrepris une demande de réparation des parties endommagées, dont l'argumentaire était en grande partie fondé sur les performances touristiques qu'elle avait réalisées depuis l'ouverture de son établissement. Après avoir fait remonter le dossier au gouvernorat, puis au Parlement, elle a finalement obtenu gain de cause : 330 000 dinars ont été débloqués pour la restauration du site, qui ont été utilisés pour la reconstruction de la route d'accès au village, le renforcement des escaliers et la solidification du mur de soutènement du

mausolée de Sidi Abdel Kader Jilani. Le site, ainsi réhabilité, a pu rouvrir ses portes aux firmes dès l'année suivante, dans des conditions nettement améliorées<sup>150</sup>.

L'identité territoriale des habitants de la zone est également renforcée par la mise en relation des acteurs locaux que le développement des excursions occasionne. En raison de la faible intensité des mobilités locales, c'est la méconnaissance de ce que font les uns et les autres qui domine dans les relations entre les villages, pourtant voisins. Le développement des excursions a favorisé la connexion des différents sites, en offrant un vecteur inédit d'information – véhiculée par les représentants des agences, les guides, les touristes. Chaque prestataire d'étape a pu prendre connaissance de la suite du programme des excursionnistes, et des activités qu'ils pratiquent sur leur parcours. L'identification par les uns et par les autres des offres disponibles sur le territoire donne progressivement naissance à différents réseaux de solidarités communautaires, fondées sur la préférence d'intérêt et les affinités culturelles, économiques et géographiques. Ainsi, les négociateurs des agences réceptives sont identifiés d'un site à l'autre comme étant plus ou moins conciliants ou honnêtes, tandis que les entrepreneurs se recommandent ou se déconseillent les uns les autres sur la base des rapports de concurrence ou de sympathie. Ces évolutions renforcent la cohérence générale du triangle berbère et au-delà, en élargissant du local au régional le champ de vision des acteurs locaux, et en leur permettant de mettre en perspective leur projet avec celui du développement touristique de l'ensemble de la zone.

L'analyse de l'excursion du triangle berbère révèle à l'échelle micro-économique la manière dont se diffuse les effets régulateurs des firmes. Ces effets apparaissent comme bien plus structurants sur le plan social que des effets de développement directs, comme des investissements matériels par exemple. De fait, c'est la capacité des acteurs locaux à se greffer sur la trajectoire des firmes, en comprenant les attentes, qui consolide l'excursion, et non l'inverse. On assiste bien à une professionnalisation autonome des acteurs, qui s'approprient les modes de fonctionnement des firmes européennes et en tirent parti. Mais comme pour les circuits, ces effets se diffusent, sur le plan spatial, par capillarité et de manière anisotrope, c'est-à-dire qu'ils se diffusent le long des axes, et ne se propage pas manière homogène dans le territoire parcouru [HAGERSTRAND, 1973 ; FERRERA DE LIMA, 2004]. Les acteurs qui n'entrent pas au contact des firmes n'en retirent aucun gain, car étant donné que celles-ci encadrent strictement le touriste, en faisant office d'interface entre lui et l'environnement local, les frontières entre les deux mondes demeurent imperméables. Dans les excursions, qui sont fondées sur l'itinérance et la mobilité, les espaces de touche sont linéaires, et non auréolaires, comme c'est le cas dans les pôles du tourisme de séjour.

---

<sup>150</sup> Entretien avec Aïda Bellagha, mai 2011.

### ***1. 2. 2. Aller-retour***

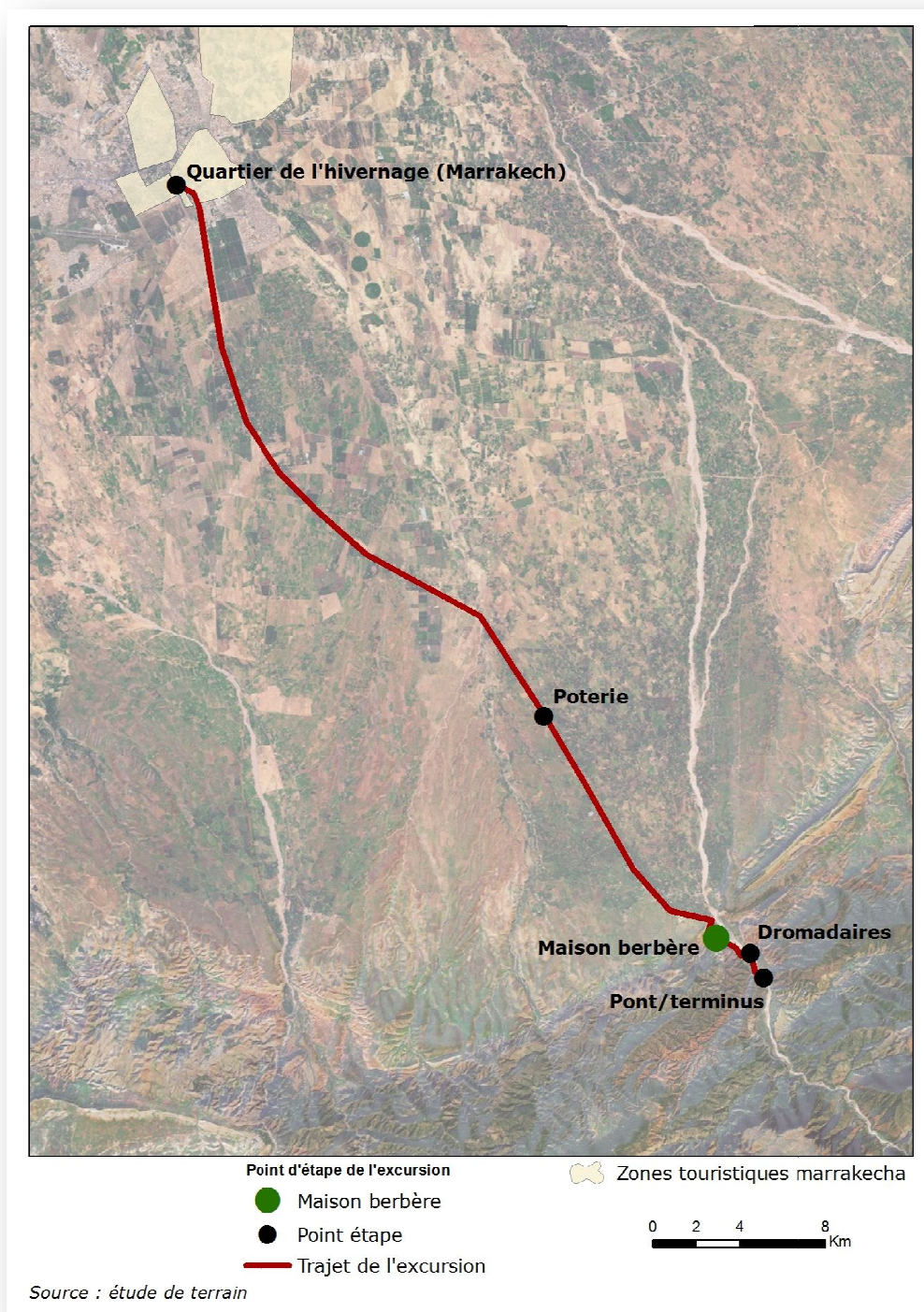
L'analyse cartographique d'une excursion développée par le groupe TUI au Maroc permet de figurer de manière encore plus éclairante les modalités spatiales dans lesquelles les effets régulateurs des firmes se diffusent. Il s'agit de l'excursion « Ourika », qui est proposée aux touristes séjournant dans les divers hôtels commercialisés par TUI à Marrakech<sup>151</sup>. Cette prestation conduit plusieurs fois par semaine une quarantaine d'excursionnistes de Marrakech vers la vallée de l'Ourika, dans un autocar climatisé.

Pendant la première demi-heure, un guide bilingue donne des explications en français et en anglais sur l'histoire, la géographie, la culture et le climat de la région de Marrakech, s'appuyant, de temps à autre, sur des éléments du décor. La première étape a lieu sur un bord de route, où les touristes sont invités à visiter une poterie « traditionnelle », où ils assistent au montage d'une poterie sur un tabouret tournant et découvrent un four traditionnel noirci mais hors d'usage, avant que leur soit proposé de faire un tour dans le magasin. Une fois les achats effectués, ils remontent dans le bus en direction de la vallée. Une vingtaine de kilomètres plus loin, l'autocar s'arrête pour une deuxième étape. Le guide annonce aux membres de l'équipée qu'il s'agit cette fois d'un village tout aussi « traditionnel », où ils auront l'occasion de déguster un thé à la menthe dans une maison berbère. À la descente du bus, une dizaine de harangueurs les attendent et leurs proposent d'acheter des pierres « précieuses » locales. Le guide les fait ensuite monter dans le village et rejoindre l'intérieur de la maison de « Monsieur Brahim », où ils dégustent effectivement un thé que l'on prépare devant eux. En partant, le guide suggère aux touristes de « laisser un petit quelque chose » aux femmes qui ont servi le thé, en précisant que ce n'est pas obligatoire. Le bus repart ensuite pour quelques kilomètres, s'arrête à un stand de chameau qui offre une vue sur l'Ourika, et poursuit sa route encore quelques minutes, jusqu'à la dernière étape. Les touristes descendent sur un bord de route, près d'un endroit où le bus peut faire demi-tour. Pendant qu'il s'exécute, le guide fait redescendre les excursionnistes le long de la route, puis les emmène sur un pont au-dessus de la rivière. De là, tout le monde regagne le bus en direction de Marrakech, par le même itinéraire exactement que celui pris à l'aller.

---

<sup>151</sup> Effectuée par l'auteur le 13 avril 2013.





**Carte 21 : L'excursion de l'Ourika**

Cartographié, le trajet de l'excursion suit un tracé presque parfaitement linéaire, qui s'inscrit nettement dans la métaphore spatiale de la capillarité [Carte 21]. Qu'en est-il des effets régulateurs de cette excursion ? Se sont-ils également diffusés par capillarité ? Comme pour Takrouna, la réponse réside dans l'analyse des acteurs impliqués dans la prestation. Celle-ci



comporte quatre étapes : le magasin de poterie, la maison de M. Brahim, le stand de chameau et le pont. Dans ces étapes, hormis pour la dernière, deux types d'acteur sont impliqués : des acteurs informels (le chamelier, les harangueurs), que l'on ne considère pas comme les récipiendaires potentiels des effets de régulation ; et des acteurs formels (les tenants du magasin de poterie et Monsieur Brahim). Ces deux prestataires ne bénéficient cependant pas du même degré de formalité. Selon le guide, ce magasin de poterie a été choisi parce qu'il était possible pour le bus de stationner devant et parce que le paysage à l'arrière de la boutique (des champs puis la montagne) était plus plaisant que celui des autres magasins qui bordent la route – jugement que l'auteur a volontiers partagé avec lui. Pour autant, aucun contrat autre que moral n'a été passé avec les boutiquiers : le potier réalise une poterie dans son atelier à l'arrivée du bus, après quoi il est proposé aux spectateurs d'entrer dans le magasin. En clair, il s'agit d'un échange de bons procédés entre l'opérateur touristique et les vendeurs de poterie, qui ne coûte rien au premier, et qui est source de clients pour les seconds. Mais en tout état de cause, on ne peut pas voir de trace de « régulation » dans cet échange.

En revanche, dans l'étape où intervient Monsieur Brahim, les risques auxquels sont exposés les touristes sont nombreux : infection alimentaire par le thé et les amandes, chute dans les escaliers qui mènent au salon, brûlure sur le chauffe-eau, morsure du chien de la maison, etc. Dans cet espace clos, la firme est responsable du touriste. Pour cette raison, Holiday Services établit annuellement, sans discontinuer depuis 1975, des contrats avec son prestataire. Ce contrat définit les engagements sanitaires auxquels doit se tenir Monsieur Brahim, et fixe les conditions de sa rétribution, calculée sur le nombre de touristes qu'il accueille. En presque quarante ans, ce partenariat a conduit Monsieur Brahim à se formaliser. Depuis les débuts, il travaille avec l'autorisation de la municipalité locale. Depuis 2012, il est payé par voucher par Holiday Services, ce qui l'oblige à venir retirer son dû à l'agence de Marrakech deux fois par mois, mais qui lui assure la prévisibilité de ses revenus. Enfin, depuis le début de 2013, c'est lui qui prend à son compte l'assurance qui le protège des éventuels accidents que pourraient avoir les touristes dans sa maison. Cette charge nouvelle n'est pas un problème pour Monsieur Brahim, car Holiday Services n'est depuis longtemps plus son seul client. Il reçoit une dizaine de bus en basse saison, mais le double en haute saison. Par ailleurs, pour des clients marocains, il commercialise le gîte et le couvert, s'assurant de meilleurs revenus sur ce type de prestation. En quarante années, il est ainsi devenu un professionnel du tourisme très « aux normes », abandonnant progressivement ses activités agricoles, qu'il ne maintient que pour sa propre subsistance.

Au final, Monsieur Brahim est le seul acteur de l'excursion à bénéficier de l'effet régulateur des firmes. C'est pour cette raison que sur la carte, on a voulu faire apparaître sa prestation en pointe de cette représentation en capillarité de l'excursion de l'Ourika. Tandis que les autres

« prestataires » ne voient pas leur participation se sécuriser, Monsieur Brahim, du fait de son professionnalisme et de la qualité multidimensionnelle de sa prestation, constitue le support irremplaçable de ce produit. Au fil des années, il est devenu dépendant du tourisme, mais plus d'une seule firme. En cela, l'effet régulateur des firmes correspond bien à un effet structurant en matière de développement touristique, bien qu'il survole ceux qui ne s'intègrent pas formellement le produit.

### ***1. 2. 3. Les limites***

Dans le triangle berbère comme dans la vallée de l'Ourika, les firmes touristiques exercent une fonction régulatrice sur les prestataires qui les accompagnent dans la mise en valeur touristique des espaces. D'une manière générale, les firmes et leurs réceptifs appliquent les mêmes procédés formels dans le tourisme itinérant que dans le tourisme de séjour, y compris dans les zones les plus reculées. C'est le cas par exemple en ce qui concerne la prestation de service. Les grands groupes ne rétribuent plus les prestataires en argent liquide, mais par des vouchers, sur lesquels sont comptabilisés les heures de travail et le nombre de touristes pris en charge lors de la prestation. Cette pratique formelle, qui remplace progressivement celle du bakchich, a des incidences sur la manière dont ces prestataires conçoivent et tirent parti de cette activité occasionnelle. Des acteurs diversifiés, profondément ancrés dans les territoires, s'intègrent dans le marché régional. Leur intégration se produit point par point, le long de l'axe sur lequel les firmes conduisent les mobilités touristiques, mais les recoupements entre les différents pourvoyeurs de touristes leur permettent de se consolider progressivement, et d'accroître leur compétitivité auprès des futurs partenaires. Quelles sont les limites de cette dynamique ?

La première limite que l'on voudrait signaler est spatiale. La stratégie de sélection des prestataires qui sont mobilisés dans l'excursion impose aux firmes des itinéraires très peu flexibles. C'est généralement la disponibilité en prestataire standardisés qui justifie le traçage d'une excursion que l'inverse, même si dans certains cas, les firmes peuvent inciter des acteurs à se mettre aux normes. C'est le cas par exemple du Club Méditerranée, qui développe des excursions innovantes au Maroc. Adil Firas, responsable des activités extérieures pour la zone Tunisie-Maroc-Sénégal au Club Méditerranée, est ainsi amené à effectuer des missions d'évaluation des prestataires potentiellement sélectionnables dans le cadre de nouvelles excursions et de nouveaux circuits (hébergeurs, restaurants). Dans tous les cas cependant, cette sélection est conditionnée par l'adaptation de ces prestataires aux exigences normatives des tour-opérateurs. M. Zeribi,

propriétaire de la maison d'hôtes Dar Zaghoulane, située à dans la campagne à quelques kilomètres de Zaghoulan, a reçu en 2011 un groupe de touristes américains arrivés par un bateau de croisière haut de gamme à Sousse. Quelques jours après le passage, le réceptif de la compagnie de croisière est venu dire à M. Zeribi que le contrat ne serait pas renouvelé, car les touristes avaient été « choqués » par la présence de chiens et d'autres animaux dans cette ferme-auberge. Pour pouvoir travailler à nouveau avec cette compagnie, le Dar Zaghoulane devra donc se séparer des chiens de la maison, mais également des ânes, des moutons et des chats qui peuplent l'endroit. Cette exigence peut paraître démesurée, mais en toute hypothèse, les firmes du corpus poseraient les mêmes conditions si leurs clients leur faisaient un pareil retour d'expérience.

À l'échelle des territoires, les firmes claustrent spatialement les excursionnistes dans les itinéraires qu'elles ont élaborés. Elles le font aussi localement, puisque les guides ont pour fonction de « surveiller » le groupe, afin de limiter les risques d'exposition des touristes à des dangers qui ne sont pas « prévus » dans le produit. Dans l'excursion de l'Ourika, l'auteur a assisté à une scène stupéfiante durant l'étape de la « maison berbère ». Au lieu d'entrer dans la maison de Monsieur Brahim, deux excursionnistes ont poursuivi leur chemin plus haut dans le village, probablement dans le but de voir l'ensemble des habitations. Lorsqu'un des accompagnateurs s'est aperçu de leur « escapade », il les a immédiatement « rappelés à l'ordre », en leur demandant de redescendre à la maison, et les touristes se sont exécutés. La pratique du contrôle spatial n'est toutefois pas toujours aussi exacerbée que dans ce cas là. Dans l'excursion du triangle berbère, les touristes sont invités à effectuer une promenade d'une demi-heure dans le village de Jéradou, durant laquelle ils rencontrent des chats et des chiens et peuvent rentrer dans des maisons en chantier. Mais ici, c'est le temps dont disposent les excursionnistes qui fait figure de contrainte spatiale. Dans les expéditions en groupe, les touristes ne peuvent pas demander aux guides de modifier un itinéraire ou un programme. Ils sont obligés de se plier au plan que le guide s'efforce de son côté de faire respecter. Ce dispositif a des implications spatiales. La combinaison des contraintes spatiales et des contraintes temporelles, en agissant comme une frontière entre l'excursionniste et l'environnement, biaise fondamentalement l'expérience de l'excursionniste.

Une deuxième limite réside dans le type de tourisme que les firmes déploient dans les territoires. À bien des égards, les excursions tiennent leurs promesses. Les touristes découvrent des lieux nouveaux, dans des zones rurales où se maintient quelque chose de « traditionnel » et d'« authentique », dans les vêtements que portent les autochtones, dans leurs modes de vie, dans leur alimentation. Les guides leur procurent des informations permettant de mieux comprendre ce qu'ils voient, tandis que souvent, une part d'inattendu (une averse, un dromadaire capricieux) nourrit le récit de leur expérience. Pour autant, cette expérience paraît être placée sous le contrôle de la firme, notamment lorsqu'elle prend le parti, pour satisfaire le client, de mettre en scène cette

expérience. Par exemple, dans l'excursion de l'Ourika, le potier travaillant dans son atelier au moment où arrivent les touristes procède en fait à une simulation. L'atelier n'est pas un véritable atelier, mais bien une reconstitution, comme le confirme le fait que le four ne fonctionne plus depuis plusieurs années. Avant que l'autocar reparte, il suffit de jeter un dernier œil dans l'atelier pour voir que la poterie réalisée sous les yeux du touriste quelques minutes auparavant est redevenue une boule d'argile, qui sera remodelée sous les yeux du prochain groupe touristique [Photo 5]. Cette mise en scène n'est pas une duperie. Le guide admet, lorsqu'on lui demande, que la poterie en question n'est pas en activité. Tout se passe comme si les touristes jouaient ce jeu qu'on avait demandé aux prestataires de jouer. Une telle situation, qu'elle recueille ou non le consentement du touriste, oblige à mettre en cause le caractère « culturel » de cette excursion



**Photo 5 : Scène de poterie vers l'Ourika (photo de l'auteur)**

Par ailleurs, l'impératif de régulation prive les tour-opérateurs de certaines ressources qui seraient indispensables à l'approfondissement des rapports touriste/environnement local. C'est le cas par exemple pour les guides de montagne locaux, qui bien qu'ils disposent d'un savoir incomparable sur la faune et la flore, le terrain et les itinéraires, ne sont pas tous en mesure de contractualiser avec les tour-opérateurs, soit parce qu'ils ne sont pas certifiés, soit parce qu'ils ne parlent pas la

langue des touristes, soit parce qu'ils ne sont pas formés au secourisme, etc. Ce « tourisme de la connaissance » est valorisé à travers d'autres canaux Nord-Sud, comme les associations, le bouche à oreille des touristes indépendants et le tour-operating spécialisé. En dépit de leurs efforts pour capter une clientèle de plus en plus nombreuse et opérer sur de nouveaux segments de la demande, les tour-opérateurs européens sont soumis à des contraintes normatives et réglementaires qui constituent autant de limites à leur potentiel de croissance. L'exemple des excursions illustre toutes les obstacles auxquels elles se heurtent : bien qu'elles soient de plus en plus diversifiées et intégrées dans les territoires, ces expéditions demeurent des dispositifs contraignants et sélectifs sur le plan spatial, qui n'offrent au touriste qu'une expérience contrôlée du territoire qu'il « découvre » à travers des axes en capillarité.

## 2. Diffusion par percolation et intégration

Outre la diversification spatiale des produits, l'adaptation des firmes au tourisme post-fordiste se traduit, dans leur stratégie d'autorégulation, par la prise en compte des revendications éthiques et écologistes des consommateurs européens. Parmi les composantes du « tourisme durable », les firmes du corpus affichent unanimement leur préoccupation pour le « développement local » et les « communautés locales » censées en bénéficier, comme en rend compte le tableau 40, qui restitue la manière dont est justifiée cette préoccupation sur leurs sites Internet.

Groupe	Intérêt pour le développement local
Club Méditerranée	<i>« Les Villages du Club Med, dont la vocation est la recherche d'un bien-être collectif, n'auraient pu être acceptés ni s'intégrer de manière aussi harmonieuse et durable dans des pays aux cultures si différentes s'ils n'avaient été implantés dans un profond esprit de respect et de contribution vis-à-vis de leurs pays hôtes »</i>
Accor	<i>« Ancrés dans les communautés locales, nous contribuons directement à une dynamique économique partagée et protégeons ce qu'il y a de plus précieux, de plus fragile : les enfants d'une part et les écosystèmes naturels qui nous accueillent d'autre part »</i>
TUI Travel	<i>« To make travel experiences special by providing holidays that cause minimal environmental impact, respect the culture and people of destinations and offer real economic benefit to local communities »</i>
Thomas Cook	<i>« Vibrant, healthy communities are vital for business success. These include the destinations our customers love to visit and the places where we live and work. By contributing to these communities and by operating with respect for local people and environments, we are helping to safeguard our long-term future »</i>
Source : Accor, Club Méditerranée, TUI Travel, Thomas Cook	

**Tableau 39 : L'intérêt des firmes pour le développement local**

Comment ces firmes font-elles bénéficier les communautés locales du tourisme ? Généralement, elles insistent dans les rapports d'activité sur le fait qu'elles créent des emplois locaux, notamment en faveur des femmes. Cependant, dans le cadre de leurs fondations d'entreprise, elles développent souvent des partenariats avec des coopératives locales pour l'achat d'huile d'argan, d'huile d'olive et d'autres produits locaux, qui sont ensuite utilisés dans l'exploitation des hôtels. Le Club Méditerranée a lancé une initiative originale, en mettant en place un partenariat avec l'ONG Agrisud, qui se consacre à la lutte contre la pauvreté en milieu rural. Initié en 2008 par le département « développement durable » du Club Méditerranée, ce partenariat entre l'opérateur et l'ONG consiste à valoriser les circuits courts dans l'approvisionnement en divers produits agricoles des villages de vacances au Sénégal, au Brésil, en Tunisie et au Maroc. Dans le cas du Maroc, l'objectif du programme, baptisé « Igran N'Asni », était de permettre à des producteurs familiaux de la région de Marrakech de fournir les deux villages Club Méditerranée de la ville ocre en fruits saisonniers (pommes, poires, coings, pêches, prunes). Avec l'aide d'Agrisud, ces exploitants se sont organisés en coopérative et se sont associés pour la mise en place d'un système logistique de collecte et de livraison hebdomadaire des fruits. Le Club Méditerranée a trouvé un double intérêt dans l'opération : la satisfaction éthique des clients et l'accroissement de la qualité des produits qui leur sont servis – les producteurs emploient des procédés agro-écologiques. Bien que basée sur une action à vocation sociale, la coopération entre Agrisud et le Club Méditerranée a rapidement pris un tour structurant. Sous l'impulsion du département développement durable du siège, l'implication forte des services « achats » et « économat » des clubs marocains a mené à une véritable institutionnalisation de la démarche, notamment à travers la contractualisation avec la coopérative. Dans le même temps, les efforts réalisés par cette dernière pour se mettre aux normes techniques et s'adapter aux méthodes commerciales (devis, facturation) lui ont permis d'améliorer les rendements (+27% la première année), favorisant aussi de leur côté la pérennisation de l'opération. Lors du premier mois d'essai, entre 3 et 11% de la production des exploitants était destinée au Club Méditerranée. Le groupe s'est fixé pour objectif que ce taux grimpe à 50%, ce qui correspondrait à l'achat de 50 tonnes de fruits dans la saison.

Le cas du programme « Igran N'Asni » est particulièrement intéressant pour deux raisons. Premièrement, il implique le passage d'un mode de production fordiste à un mode de production néo-fordiste, puisque le Club Méditerranée a renoncé à se fournir chez la centrale d'achat agréée à Marrakech, auprès desquels il pouvait réaliser des économies d'échelle sur l'achat et sur la livraison et s'assurer la disponibilité en produits standards (calibrage, aspect et maturité des fruits). Par cette action, le Club Méditerranée a bien choisi de substituer la qualité du produit à sa standardisation, au prix d'une réorganisation des circuits logistiques qui impose au service achat et restauration du Club une plus grande flexibilité sur le plan quantitatif et saisonnier. Le deuxième intérêt de l'expérience, c'est qu'elle a eu lieu au sein de l'un des deux grands pôles du

tourisme marocain. Le passage d'une production maraîchère de masse à une production coopérative et extensive donne à voir au sein d'un même espace – celui du pôle – comment les firmes s'inscrivent dans le territoire local. En effet, alors que le partenariat avec les centrales s'établit avec un prestataire logistique intermédiaire, dont le rôle est de centraliser les produits, le partenariat avec la coopérative implique un rapport direct avec les fournisseurs. La configuration est très différente, car l'effet tampon que produisait l'intermédiaire vis-à-vis du niveau de développement du Maroc a disparu, et c'est bien avec les « communautés locales » que le Club Méditerranée fait dorénavant des affaires, qui plus est autour d'un produit alimentaire qui comporte des problématiques normatives pour le groupe. Ce rapport direct est le lieu d'observation privilégié de la manière dont les effets de régulation des firmes se poursuivent au-delà des pôles et occasionnent des transformations.

On se propose d'étudier ce processus de diffusion à travers la métaphore spatiale de la percolation, qui paraît appropriée au contexte. Le cas d'étude n'est pas celui du projet « Igran N'Asni », qui était déjà mené à bien au moment où l'auteur effectuait ses premières études de terrain, mais celui d'un programme similaire, développé également par Agrisud et le Club Méditerranée à Djerba. Ce projet de dynamisation de l'offre locale de produits alimentaires, lancé en 2012, était en cours de réalisation au moment où l'auteur a rencontré les acteurs qui y prennent part<sup>152</sup>.

Pour expliquer comment il est possible d'avoir recours à la métaphore de la percolation, il convient de préciser la définition du terme, qui fait partie du vocabulaire des sciences physiques. Le *Petit Robert* [2009] donne la définition physicienne de la percolation : « *transformation structurelle d'un mélange lorsque la proportion de l'un des constituants atteint un seuil critique* », et l'illustre par l'exemple de la « *transition de percolation d'un sol en gel* ». En physique, il s'agit donc de la diffusion d'un fluide à travers une substance qui tend à modifier la composition de la substance réceptrice. S'inspirant des travaux de géographie fractale d'André Dauphiné [1999], Jandir Ferrara de Lima propose une transposition métaphorique de cette définition physicienne dans le champ des études géographiques, et plus particulièrement dans celui des études du développement régional :

Dans la diffusion spatiale par percolation, le milieu n'est pas un foyer récepteur potentiel. Il ralentit le processus de développement du foyer émetteur (pôle) vers les régions périphériques. Dans la percolation, on rencontre deux éléments : la composante structurelle qui stimule la diffusion des activités modernes ainsi que la composante différentielle qui est un ralentisseur à la diffusion. Parfois, la façon dont le milieu s'y prend pour modérer la diffusion est expliquée par diverses entraves à la mobilité des facteurs de production [FERRERA DE LIMA, 2004 : 113].

---

<sup>152</sup> Etude de terrain, novembre 2012.

Autrement dit, le terme de percolation est utilisé pour figurer la manière dont se diffuse les « activités modernes » entre deux milieux différenciés et les résistances que le milieu récepteur (la périphérie) oppose au processus de diffusion de la « modernité » provenant du milieu émetteur (le centre ou le pôle). On voit l'usage qu'on peut faire ici de cette métaphore. Alors que les pôles touristiques maghrébins ont été définis comme des pôles de régulation, où s'agglomèrent les agents économiques aptes à satisfaire les exigences des firmes autorégulées, les territoires profonds peuvent être considérés comme des territoires périphériques. Le différentiel entre ces deux « milieux » n'est pas fondé sur la nature de la substance, comme c'est le cas en physique, mais sur les écarts de développement, qui s'incarnent dans la capacité des agents économiques à s'intégrer dans le système de production « moderne » des firmes européennes. Dans cette perspective, les entraves culturelles et structurelles qui limitent les capacités d'adaptation des agents périphériques peuvent être conçues comme autant de « résistances » à la diffusion. La diffusion spatiale par percolation correspond ainsi à une diffusion progressive, qui ne s'inscrit pas dans un processus d'homogénéisation auréolaire, mais dans un processus pénétration réticulaire dans le milieu résistant. Cette métaphore spatiale se combine logiquement à celle du développement par capillarité : la capillarité figure le canal à travers lequel le « fluide » se diffuse, la percolation est le processus transitionnel lors duquel le « fluide » transforme le « milieu ». Si l'on se reporte à l'étude de l'excursion de l'Ourika, il est par exemple possible de dire que l'adaptation de Monsieur Brahim aux exigences des firmes procède d'une telle « percolation ».

L'étude du programme développé par Agrisud et le Club Méditerranée à Djerba a permis d'observer la manière dont se met en œuvre la « transformation » d'un milieu. Ce milieu était constitué en en l'occurrence d'une demi-douzaine d'acteurs économiques, composés de producteurs maraîchers et d'un apiculteur. Comme à Marrakech, le but de l'opération était de permettre au village de Djerba la Douce de se procurer localement un certain nombre de produits alimentaires censés être de meilleure qualité que ceux achetés à la centrale d'achat de Houmt Souk. Claire, représentante d'Agrisud, est venue passer six mois à Djerba, avec pour premier objectif d'identifier un certain nombre d'exploitants potentiellement intéressés par le projet. Par un ancien employé du village de Djerba la douce, elle a été mise en relation avec plusieurs de menzel<sup>153</sup> du village de Sedghrien, au Nord-est de l'île, ainsi qu'avec un apiculteur, installé près de Midun, également au Nord-est [carte 22].

La première difficulté rencontrée par Claire était de convaincre ces producteurs de l'intérêt de travailler avec l'un des établissements hôteliers de la zone touristique. En effet, ces derniers n'étaient pas en recherche de clients, puisque l'ensemble de leur production était écoulee au marché central de Houmt Souk ou auprès des marchés volants qui passent régulièrement dans le

---

<sup>153</sup> Nom donné aux exploitations familiales jerbiennes



village. Par ailleurs, ils ignoraient tout du fonctionnement des hôtels, aucun d’entre eux ne connaissant le nom même de Club Méditerranée. Ils savaient que les établissements s’approvisionnaient à la centrale de Houmt Souk, et qu’il leur serait coûteux d’organiser un circuit logistique de livraison vers la zone touristique, alors que celui qu’ils ont mis en place pour Houmt Souk était fonctionnel.

Ce qui a attiré leur attention dans le projet, c’est la proposition de se faire accompagner dans la formation aux méthodes agro-écologiques de production. Atef produit des blettes, des concombres, des aubergines, des piments et des oignons sur un terrain familial de 4 hectares. Il raconte avoir souhaité adhérer au projet pour « *recevoir des formations techniques et avoir la possibilité de tester de nouvelles cultures* ». Son voisin Zouïr, qui dispose également de 4 hectares, voulait pour sa part « *apprendre des techniques écologiques de production, notamment pour cesser d’utiliser le DAP<sup>154</sup> pour engrais et apprendre à utiliser le composte liquide* ». Quelques mois après le début des formations, ils ont éprouvé une grande satisfaction. Atef explique qu’il a « *renforcé son exploitation en renonçant aux insecticides chimiques, parce que les recettes et traitements naturels coûtent moins cher, et que la terre n’est pas abîmée* ». Cette satisfaction s’est accompagnée de celle de pouvoir valoriser la qualité de leurs produits et de ce mode de production dans la vente au Club Méditerranée.



**Carte 22 : Djerba : vue d'ensemble**

<sup>154</sup> Phosphate de diammonium.

L'appropriation du mode de production biologique n'a été qu'une première étape de leur transition. Si le Club Méditerranée acceptait de payer plus cher les produits, il était toutefois nécessaire pour les agriculteurs de s'inscrire dans le système d'approvisionnement de la firme française. Il leur a fallu mener deux types d'adaptation. La première a été de développer un cahier des charges en collaboration avec Agrisud et avec le cuisinier du Club de Djerba la douce, afin de définir la qualité standard des produits, les quantités livrées et les délais de livraison. Ce mode inédit d'organisation a été mis en place collectivement par les exploitants et en interaction avec le Club Méditerranée et l'ONG. Ils ont ainsi appris à « réguler » le premier système de production agro-écologique de l'île, en définissant des normes de production qui soient considérées comme suffisamment élevées par le service achat du Club Méditerranée Tunisie et par les responsables locaux en charge de l'exploitation du village.

La deuxième adaptation a été l'entreprise de formalisation. Jusqu'alors, les menzel de Sendghrien s'organisaient de manière informelle. Chaque exploitation vendait en direct sa production à Houmt Souk, et les produits étaient acheminés par différentes voitures, sur la base d'ententes entre certains producteurs ou entre membres d'une même famille. Avec la nécessité de fournir des factures au Club Méditerranée et d'organiser un système de livraison qui respecte exactement les engagements pris dans le cahier des charges, les parties prenantes au projet ont décidé, après plusieurs séances de discussion et de délibération, de créer une coopérative agricole de droit tunisien. Pour eux, cette solution était la meilleure car elle leur permettait résoudre collectivement les problèmes des fournisseurs individuels, comme ceux de la facturation et de la mutualisation des livraisons. Par ailleurs, elle leur permettait, en cas d'accroissement de l'activité auprès d'autres hôtels, de plus facilement se développer, notamment, comme l'explique l'exploitant Abdelhamid, « *en achetant [leur] propre véhicule de livraison* ». Alors que le marché central de Houmt Souk était jusqu'à présent le seul lieu de formalisation des ventes agricoles de Djerba, en quelques mois, les menzel de Sendghrien avaient réussi à monter un système de production agrobiologique formel, fonctionnel et harmonisé sur les standards d'une firme touristique européenne, et pensaient déjà à s'agrandir. En tout état de cause, la transition par percolation vers la « modernité », impulsée par le Club Méditerranée et soutenue par son partenaire Agrisud, s'est faite avec succès.

L'étude de ce programme présente l'avantage d'illustrer en quoi la percolation est bien une métaphore spatiale. Le projet visait à développer un partenariat avec des producteurs jerbiens installés sur l'île. Or Djerba ayant une superficie de 514 km<sup>2</sup>, on peut difficilement la diviser en espaces centraux et en espaces périphériques. En termes de niveau de développement des agents économiques, l'île n'est pas homogène, puisque le différentiel de « modernité » entre les maraîchers du programme et les fournisseurs s'inscrit dans l'échelle insulaire. Djerba peut être

considéré comme un pôle parce que s'y agglomèrent les agents les plus modernisés, et non parce que le niveau de régulation des agents y est homogène. Cette situation est la même dans les autres grands pôles du tourisme maghrébin.

## Conclusion de la troisième partie

Le chapitre 7 a présenté le rôle des firmes dans la mise en place des grandes structures du marché touristique euromaghrébin. Au-delà des promesses de création d'emploi et de développement local qu'elles associent à leurs projets d'investissement, les firmes ont structurellement tendance à favoriser un tourisme captif. Certes les dépenses qu'elles effectuent et les salariés locaux qu'elles emploient produisent d'indéniables effets d'entraînement sur l'économie locale. Mais ce qui frappe dans la manière dont cette forme de tourisme s'inscrit dans les territoires des grands pôles touristiques maghrébins, c'est qu'elle engendre en quelque sorte une « économie parallèle », non dans le sens d'économie informelle, mais dans celui d'une économie retranchée derrière ses cloisons. Ce n'est pas le touriste qui constitue l'agent économique de référence sur ces territoires récepteurs, mais la firme elle-même, qui l'encadre et prend soin de l'isoler géographiquement, économiquement et matériellement de l'environnement extérieur. Dans ces conditions, les firmes sont l'unité de base des échanges pour les acteurs économiques locaux. Ce mode organisationnel est d'autant plus structuré que celles-ci, en limitant la coopération inter-firme au niveau local et en imposant des contrats d'exclusivité à leurs prestataires, se comportent en véritable isolat économique.

Le chapitre 8 a montré que l'agglomération de ces isolats économiques au sein de pôles consacrés produit en revanche d'importants effets de régulation. La massification des relations de production et de service entre les firmes et les entreprises locales non seulement favorise l'insertion de ces dernières dans le système touristique multinational, mais leur permet de se développer à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif. La mise aux normes des prestataires, qui se fait sur la base de leurs propres efforts d'adaptation, ne se limite pas à leur rapport avec les firmes européennes. Elles les intègrent dans leur système d'exploitation, devant de véritables « référence » en matière d'approvisionnement et de prestation de services touristiques. Leur normalisation est dès lors indissociable de leur formalisation, qui se traduit, comme chez les firmes européennes, par l'application de principes de contractualisation des relations économiques, avec les fournisseurs comme avec les employés. Par ailleurs, si les transferts de technologie sont rares au sein de ces pôles, les transferts d'innovations organisationnelles liées aux nouvelles technologies comme les labels bénéficient aux employés et aux entrepreneurs locaux. Plus que des pôles de développement, les pôles où se concentre le tourisme de masse

européen apparaissent comme des pôles d'où se répand une régulation du marché régentée par les firmes européennes.

Le chapitre 9 a mis à l'étude les dynamiques de déconcentration auxquelles les firmes touristiques néo-fordistes participent dans le cadre de la diversification de leurs produits destinés au tourisme de masse. Effective, cette déconcentration se met en œuvre à travers le développement de circuits, de destinations secondaires et d'excursions. L'analyse des modalités de ces incursions territoriales plus diversifiées et plus fréquentes que naguère montre que celles-ci suivent deux types de schémas géographiques. Premièrement, sur le plan spatial, il apparaît que ces sorties de pôles suivent un tracé linéaire en capillarité, selon lequel les touristes effectuent des sauts de puce entre deux sous-pôles touristiques sans pénétrer les interstices. Sur le plan des effets de régulation, cette modalité se traduit par un développement par percolation, dont les bénéficiaires sont les entreprises qui parviennent, par une autorégulation qui satisfait les exigences des firmes, à se greffer sur les itinéraires linéaires, au niveau des sous-pôles et des interstices ou même au niveau des pôles quand il s'agit d'entreprises qui ne s'inscrivent pas dans l'économie de masse.

Cette partie a montré que le développement touristique sous l'impulsion des firmes est contraint, sur le plan spatial, par les écarts de développement entre les pays d'origine des firmes et les territoires récepteurs maghrébins. Les firmes européennes, tenues par leurs engagements normatifs, sont dans l'incapacité de réviser les conditions de leur coopération avec les prestataires locaux. Ainsi, bien qu'elles participent à une diffusion plus profonde des touristes sur les territoires, elles continuent de le faire au sein d'une couche spatiale qui n'est pas totalement intégrée dans la couche locale. Il en résulte que les produits participant à la dépoliarisation du tourisme maghrébin correspondent à des dispositifs spatiaux contraignants, dont ne peuvent s'échapper les touristes. Au niveau économique en revanche, la greffe des entrepreneurs sur ces dispositifs, quel que soit le lieu, favorise l'intégration du marché euromaghrébin au niveau des points de contact.





**QUATRIEME PARTIE :**

**LES FIRMES AU SEUIL ? DISCUSSION**

**CRITIQUE ET PROSPECTIVE**

---





# Introduction

Cette thèse s'est jusqu'à présent attachée à étudier l'objet qu'elle se proposait d'explorer : le rôle des firmes dans l'intégration euromaghrébine. L'objectif était de décrire l'agence des firmes dans le processus *tel qu'il* se met en œuvre dans la région euro-méditerranéenne en la mettant en perspective avec la manière dont la mondialisation commande la régionalisation. Cette analyse descriptive s'est focalisée sur la manière dont ces acteurs, dans une configuration géographique donnée, agissent au sein d'une couche spatiale de régulation distincte, mais non émancipée, de celle dans laquelle s'établissent les relations interétatiques et s'élaborent les politiques publiques de régulation. Mais l'état des choses qui vient d'être présenté, en montrant les liens de dépendance qui existent entre ces deux couches spatiales, notamment à travers l'influence des firmes sur la régulation publique, appelle nécessairement une évaluation critique, que cette partie conclusive se propose de mener.

Les chapitres 10 et 11 se proposent de mettre en perspective les analyses précédemment menées avec les évolutions de l'intégration régionale, en présentant les limites de l'action des firmes dans ce processus de régionalisation de la mondialisation. Ces limites sont fondées sur un facteur fondamental : la frontière Nord-Sud, qui se maintient à la fois, comme l'ont montré les chapitres précédents, dans la spatialité de l'intégration les firmes et dans la gouvernance de l'intégration exercée par les firmes. Elles ont été révélées à travers les deux métaphores spatiales qui ont été mobilisées dans l'analyse : celle du développement du territoire touristique par capillarité, et celle de la convergence de l'économie touristique par percolation. Pour les besoins de l'argumentation, les analyses critiques qui vont être présentées dans ce chapitre vont suivre un cheminement inverse, en présentant en premier lieu les enjeux de la gouvernance par les firmes, et en second lieu les enjeux spatiaux de leur action. Dans les deux cas, elles interrogeront la dimension prospective du développement touristique de la Tunisie et du Maroc dans le cadre de l'intégration euro-méditerranéenne, en se posant la question de savoir si les limites auxquelles sont confrontées les firmes constituent pour elles un seuil infranchissable, et si oui, suivant quelles modalités et selon quelles logiques pourrait se poursuivre le développement touristique et l'intégration par le tourisme de l'espace euromaghrébin, dans le contexte de la transition démocratique tunisienne et marocaine.



## CHAPITRE 10

# LES FIRMES ET LES NOUVELLES DYNAMIQUES DE PRIVATION

Les analyses précédemment menées ont montré que les stratégies d'autorégulation des firmes produisent localement les effets positifs en chaîne qui contribuent à une intégration euromaghrébine verticale, fondée sur la convergence normative des territoires du Nord et du Sud. Le cycle vertueux qu'elles engendrent peut être résumé schématiquement de la manière suivante : à travers les transferts de technologie et de compétences qu'elles effectuent et les pressions normatives qu'elles exercent sur les prestataires locaux, elles contribuent à diffuser les « bonnes pratiques » sur le territoire touristique maghrébin. Les fournisseurs et les prestataires locaux en bénéficient, puisque l'appropriation de ces pratiques renforce leur compétitivité et multiplie leurs opportunités de débouchés, en leur permettant d'accéder plus facilement aux marchés du Nord, où les critères d'entrée sont sévères [CHRISTMAN ET TAYLOR, 2001]. Ces effets conjugués produisent une dynamique d'ensemble d'accroissement de la compétitivité de ces territoires touristiques, comparable à celle qu'ont révélée les travaux d'économie industrielle montrant que les territoires où les normes sont le mieux respectées enregistrent les meilleures performances à l'exportation : *« Les changements dans la technologie et dans la structure du commerce international ont conduit les pays en développement à mener une course vers le haut en terme de qualité de produit et de processus, et non une course vers le bas »* [AGGARWAL, 1995]. Mais ces effets peuvent-ils être qualifiés de positifs de manière univoque ?

# 1. Les firmes, dépositaires de la « bonne gouvernance » ?

Le chapitre 2 a rappelé que l'action des firmes multinationales du Nord dans les pays en développement est indissociable de la question de la domination Nord-Sud. La géographie de la domination et la théorie économique de la dépendance ont en effet en commun de considérer les firmes multinationales, dans le contexte géopolitique contemporain, comme les principales forces de domination du Nord sur le Sud. Dans la configuration régionale dont il est question dans cette thèse, la question de la domination capitaliste est traversée par des enjeux historiques, plus particulièrement par ceux de la colonisation. Aussi bien en Amérique qu'en Afrique et qu'en Asie, la majorité des pays que l'on qualifie aujourd'hui de pays du Sud ont connu l'expérience de la colonisation européenne, mais également celle, sous différentes formes, de la domination militaire des pays du Nord des régions auxquelles ils appartiennent – de l'interventionnisme étasunien en Amérique latine prôné par la doctrine du « Big Stick » de Théodore Roosevelt, au projet de sphère de coprosperité de l'Empire du Japon en Asie orientale.

Si l'on considère que la question Nord-Sud contemporaine est née de décolonisation et de l'effondrement des projets impérialistes, dont l'URSS aurait été le dernier « spécimen », on peut affirmer qu'elle s'est inscrite, dès l'origine, dans la problématique du post-colonialisme<sup>155</sup>, dont se sont emparée les *postcolonial studies* à partir des années 1990, et dont l'objet d'étude est la perpétuation des liens de domination coloniaux après les Indépendances. Comme l'explique Yves Lacoste, le credo de cette école de pensée est de récuser l'idée que les colonies seraient devenues indépendantes et d'affirmer « *que dans le monde, en matière de domination et d'aliénation, tout reste comme depuis des siècles, que les indépendances sont des leurre et que la domination culturelle de l'Occident n'a pour but que de reproduire sa propre aliénation, notamment celle des femmes, comme celle des sociétés dépendantes, qu'elles aient été ou non colonisées* » [LACOSTE, 2010 : 404]. La question du post-colonialisme comporte celle du « néo-colonialisme », que le penseur ghanéen Kwame Nkrumah est le premier à avoir défini en 1965 dans son ouvrage *Neo-colonialism: the last stage of imperialism*, de la manière suivante : « *L'essence du néo-colonialisme, c'est que l'État qui y est assujéti est théoriquement indépendant, possède tous les insignes de la souveraineté sur le plan international. Mais en réalité, son économie, et par conséquent sa politique, sont manipulées de l'extérieur* » [NKRUMAH, 1965]. Par ces propos,

---

<sup>155</sup> Yves Lacoste précise que cette problématique est en fait clivée, entre d'une part le *postcolonialisme* (sans tiret), qui cherche à porter un nouveau regard sur la colonisation, et d'autre part, le *post-colonialisme* (avec tiret), qui s'intéresse aux changements apportés par les Indépendances [LACOSTE, 2010 : 405].

l'auteur suggère qu'à la domination politique de l'époque coloniale s'est substituée, à l'époque post-coloniale, une domination économique. Fondée sur cette logique, la théorie du néo-colonialisme accorde une importance primordiale aux firmes multinationales, dont la suprématie dans les pays du Sud constitue, pour ses partisans, l'indice le plus probant de cette forme rémanente de domination coloniale.

Dans la mesure où cette époque s'inscrit dans celle de l'essor du néo-libéralisme et de l'économie de marché, que la chute de l'URSS a terminé de consacrer, le raccourci est souvent fait entre le néo-libéralisme et le néo-colonialisme. Plusieurs constats nourrissent ce soupçon de parenté, dont celui du tour qu'a pris la mondialisation économique dans les dernières décennies. La promotion dans les pays en développement des mesures du Consensus de Washington par le Fonds monétaire international et la Banque mondiale, la maigreur des concessions accordés aux pays en développement par les pays développés dans le cadre des négociations de l'OMC, les interventions militaires de l'OTAN ou des États-Unis dans les pays où ils disposent d'intérêts économiques : tout concourt à donner l'impression que les pays du Nord bâtissent, par le *soft power* et par le *hard power*, un « ordre économique mondial » qui leur soit favorable et qui perpétue leur domination sur les pays du Sud [COHEN, 2002 ; STIGLITZ, 2010]. Mais est-ce le cas ? Ou du moins, est-ce en ces termes qu'il faut interpréter ces évolutions ?

Selon Jan Nederveen Pieterse [2004], le raisonnement qui consiste à associer systématiquement le néo-libéralisme et le néo-colonialisme ne tient pas, pour des raisons géopolitiques liées à la disparition des empires coloniaux, mais également pour des raisons épistémologiques sur la nature des projets impérialistes. Il qualifie de « bouillabaisse » le chemin intellectuel qui conduit à confondre impérialisme et néo-libéralisme, mais reconnaît que les similitudes entre les pratiques impériales et les pratiques néolibérales sont nombreuses qui peuvent expliquer cette confusion. Cependant, pour lui, la distinction entre néo-colonialisme et néo-libéralisme se doit d'être catégorique : *« ce qu'il y a de commun entre l'impérialisme et la mondialisation contemporaine, c'est le sentiment d'impuissance et de frustration ressenti par la très grande majorité. Mais en réalité, les dynamiques de privation sont différentes »* [PIETERSE, 2004].

À la suite de Lénine et de Rosa Luxembourg, qui ont vu dans l'expansion coloniale européenne une dimension constitutive des premières phases du capitalisme [WALLERSTEIN, 1985], la recherche s'est intéressée aux formes non institutionnelles de la domination Nord-Sud, et en particulier aux prolongements, sous des formes renouvelées, des rapports coloniaux à l'ère du néo-libéralisme. Plusieurs sociologues, pour la plupart originaires d'Amérique latine et issus du courant de la sociologie marxiste, ont travaillé sur la notion de « colonialité », qui désigne la rémanence du rapport de dominants à dominés existant à l'époque coloniale dans l'exercice actuel du pouvoir politique et économique, en dépit de l'égalité juridico-politique formelle de tous les

citoyens des Amériques [QUIJANO, 2001]. C'est le sociologue Anibal Quijano qui a inventé le terme pour décrire l'usage que le pouvoir capitaliste latino-américain continue de faire de la hiérarchie des races instaurée à l'époque de la colonisation, qui lui permet de maintenir localement une division du travail fondée sur les inégalités sociales et ethniques.

La fécondité conceptuelle du terme a incité d'autres chercheurs à ne pas cantonner la « colonialité » à sa dimension sociale, et à l'essayer à d'autres aspects du contexte latino-américain contemporain. Leur attention s'est rapidement portée sur l'économie de marché, qui a systématiquement été prônée par les élites latino-américaines, alors même que l'histoire du XX<sup>e</sup> siècle a montré les réticences des populations à accepter un modèle économique associé à la domination étasunienne [SOPPELSA, 2002]. Ils se sont intéressés au rôle des représentations héritées de la colonisation dans la légitimation du capitalisme actuel. John Saxe-Fernandez [2006] affirme par exemple avoir décelé, dans les rapports entre le Mexique et les États-Unis, l'existence d'une « colonialité énergétique », selon laquelle les États-Unis s'appuieraient sur leur supériorité économique et sur une domination culturelle supposée pour s'arroger un droit de regard sur l'exploitation des ressources mexicaines. D'autres chercheurs ont poussé d'un cran l'analyse, en identifiant une « colonialité du savoir » [LANDER, 2003]. Celle-ci correspond au processus de dénigrement des systèmes de pensée endogènes et alternatifs, qui sont reléguées par les élites au rang de fantaisies ou d'utopies.

Au cours des cinq cents dernières années, la reconnaissance de la pluralité épistémique du monde n'a pas été possible. Au contraire, une seule forme de connaissance du monde, la rationalité scientífico-technique de l'Occident, a été postulée comme l'unique épistémé valide, c'est-à-dire le seul capable d'engendrer de véritables connaissances sur la nature, l'économie, la société, la morale et le bonheur des gens. Toutes les autres formes de connaissance du monde ont été reléguées dans le domaine de la doxa, comme si elles constituaient le passé de la science moderne. Elles ont parfois même été considérées comme un « obstacle épistémologique » à la connaissance du monde, [en sorte qu'il] existe dans le monde une hiérarchie rigide entre les différents systèmes de connaissance. Une telle hiérarchie n'est pas nouvelle : elle plonge ses racines dans l'expérience coloniale européenne, et plus spécifiquement, dans l'idée que le colonisateur possède une supériorité ethnique et cognitive sur le colonisé. [CASTRO-GOMEZ, 2006 : 28]

Les auteurs qui défendent ce point de vue cherchent à démontrer l'hégémonie de la pensée capitaliste et le rôle de la formation des élites des pays du Sud dans sa reproduction. Ils s'inscrivent de la sorte dans les analyses d'Immanuel Wallerstein et d'Enrique Dussel sur le caractère euro-centrique de l'idéologie capitaliste et sur le « mythe euro-centrique de la modernité » [WALLERSTEIN, 1985 ; DUSSEL, 1999]. Ainsi conçue, la notion de colonialité a l'avantage de s'affranchir des confusions que peut engendrer le terme de néo-colonialisme, car elle s'attache moins aux dimensions institutionnelles des déséquilibres Nord-Sud.

Dans le cadre de la région euromaghrébine, on pressent qu'une étude sociologique des rapports entre les touristes européens et les communautés locales effectuée à travers la notion de « colonialité » produirait des résultats intéressants. Mais il n'est pas le propos de cette thèse de préjuger de la dimension « néo-colonialiste » de l'action des firmes, ni même de leur inscription éventuelle dans les pratiques de « colonialité », dans la mesure où un tel questionnement appelle en premier lieu une étude sociologique basée sur les représentations engendrées par les « dynamiques de privation » auxquels ces acteurs contribuent. En revanche, il est possible, sans s'inscrire dans aucun débat de nature idéologique ou politique, de mesurer les enjeux de la domination à travers l'étude des rapports de force que les firmes établissent avec l'environnement des pays récepteurs – avec la sphère publique et privée et les communautés locales. La notion de « colonialité du savoir » est utile pour introduire une problématique qui constitue un cadre d'analyse pertinent pour étudier ces rapports de force : celle de la « bonne gouvernance », qui désigne l'ensemble des « bonnes » pratiques réglementaires (respect des droits individuels, sécurisation des contrats, démocratisation des institutions) promues par les institutions financières internationales œuvrant au développement, dont la Banque mondiale et le FMI, précisément.

Les pratiques de la « bonne gouvernance » sont avant tout des pratiques institutionnelles de gestion macro-économique. En tant que telles, elles influent sur la relation des États et des firmes et ont des implications en termes de régulation. Dans le tourisme, Jem Bendell et Xavier Font ont par exemple remarqué que la promotion de la libre-concurrence à travers les institutions est dans certains cas contradictoire avec les principes environnementaux. Le fait de limiter les investissements touristiques dans une zone au motif qu'on devrait y respecter une éventuelle capacité de charge environnementale<sup>156</sup> contreviendrait au principe de libre-concurrence prôné par l'Organisation mondiale du commerce [BENDELL ET FONT, 2004]. Cependant, la question peut se poser à un autre niveau : les firmes multinationales, si elles sont effectivement le « bras armé » du néo-libéralisme promu à travers la bonne gouvernance, sont-elles également les dépositaires d'une « bonne gouvernance » ? Charles-Albert Michelet évoque la bonne gouvernance des firmes, mais la définit comme la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires, par le biais de stratégies où la priorité est donnée aux résultats financiers [MICHALET, 2004]. Nadia Dahri Sellami souligne que pour la plupart des codes de « bonne gouvernance » établis par les institutions financières, « *les "meilleurs" systèmes de gouvernance d'entreprise sont une combinaison optimale de protection légale des investisseurs et de concentration de la propriété* » [DAHRI SELLAMI, 2010 : 214]. Est-il possible cependant de déceler dans les pratiques d'autorégulation un autre prolongement micro-économique des « bonnes pratiques » macro-économiques et financières ?

---

<sup>156</sup> La capacité de charge environnementale se définit comme le seuil au-delà duquel la fréquentation provoque des dégradations et des altérations des écosystèmes.



L'hypothèse selon laquelle les firmes seraient les tenants privés de la bonne gouvernance institutionnelle et publique paraît pertinente. En effet, de la même manière que la « bonne gouvernance » institutionnelle correspond à « *un outillage opérationnel décalqué des institutions existantes dans les pays développés* » [MEISEL ET OULD AOUDIA, 2007], l'autorégulation des firmes correspond, comme l'a montré le chapitre 5, à une gouvernance d'entreprise modelée sur les dispositions réglementaires des pays développés où la « bonne gouvernance » est en vigueur. Philippe d'Iribarne se prononce en faveur de cette hypothèse : « *dans l'entreprise, les conceptions américaines de l'organisation s'imposent comme modèle d'une bonne gestion* » [D'IRIBARNE, 2002 : 328].

Un autre indice du lien entre « bonne gouvernance » institutionnelle et « bonne gouvernance » des entreprises réside dans la consécration des pratiques définies par les codes de conduite des firmes élaborés par les institutions internationales, dont certains ont été présentés dans le chapitre 5. Bien que non contraignants, ces codes volontaires jouent un rôle dans la compétitivité des entreprises, puisque leur adoption améliore la note que leur délivre les agences de notation des entreprises. L'OCDE, dans une publication intitulée « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », associe dans ses directives les aspects financiers de la gouvernance de l'entreprise, notamment dans la perspective de renforcer le droit des actionnaires, aux principes de l'autorégulation telle que l'organisation les a définis dans ses *Directives à l'intention des multinationales*<sup>157</sup>. Le tableau 40 recense les six principes de gouvernement d'entreprises et la présentation générale qui en définit le contenu.

Parmi ces principes, le IV<sup>ème</sup>, le V<sup>ème</sup> et le VI<sup>ème</sup> font directement référence à la pratique de l'autorégulation, érigeant le reporting et la gestion réglementaire du salariat en pratique de bonne gouvernance. Le principe IV-A pose ainsi la nécessité pour les entreprises d'être en conformité réglementaire et de le faire savoir en toute transparence : « *En dehors de leurs objectifs commerciaux, les entreprises sont encouragées à faire connaître leurs stratégies dans des domaines tels que l'éthique commerciale, l'environnement, de même que vis-à-vis d'autres objectifs affichés par les pouvoirs publics* ». De même, le principe VI-C, prône l'engagement volontaire des entreprises, comme un facteur de compétitivité à long terme : « *Il est dans l'intérêt à long terme d'une société d'observer des normes éthiques élevées afin d'asseoir sa crédibilité et sa fiabilité non seulement dans ses activités quotidiennes, mais aussi dans le cadre de ses engagements à long terme. Pour que les objectifs du conseil d'administration soient clairs et réalisables, un grand nombre de sociétés ont jugé utile d'élaborer leurs propres codes de conduite, fondés notamment sur des normes professionnelles, et quelquefois des codes de portée plus générale. Ces derniers peuvent comporter un engagement volontaire de la société (et de ses*

---

<sup>157</sup> Voir Chapitre 5.

*filiales) de suivre les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'OCDE, qui reprend les quatre grands principes contenus dans la Déclaration sur les droits fondamentaux au travail de l'OIT ».*

<p><b>I. Mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace</b></p> <p>Le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.</p>
<p><b>II. Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital</b></p> <p>Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.</p>
<p><b>III. Traitement équitable des actionnaires</b></p> <p>Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.</p>
<p><b>IV. Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise</b></p> <p>Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.</p>
<p><b>V. Transparence et diffusion de l'information</b></p> <p>Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise</p>
<p><b>VI. Responsabilités du conseil d'administration</b></p> <p>Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.</p>

**Tableau 40 : Les principes de la bonne gouvernance de l'OCDE**

À travers ces principes, l'OCDE définit l'autorégulation comme une norme mondiale de « bonne gouvernance », en érigeant la normalisation internationale des pratiques en principe : *« L'application de normes de grande qualité est censée améliorer sensiblement la capacité des investisseurs à suivre les activités d'une entreprise dans la mesure où elle accroît la fiabilité et la comparabilité des données communiquées et où elle permet de disposer de renseignements plus précis sur les résultats de l'entreprise. La qualité des informations dépend pour une part*

*substantielle des normes dans le cadre desquelles elles sont recueillies et publiées. Les Principes prônent la mise au point de normes de grande qualité et reconnues au niveau international qui peuvent améliorer la transparence et la comparabilité d'un pays à l'autre des états financiers et des autres informations financières diffusées. Ces normes doivent être élaborées dans le cadre de processus ouverts, indépendants et publics associant le secteur privé, ainsi que d'autres parties intéressées, telles que des organisations professionnelles et des experts indépendants. On peut réussir à imposer des normes de grande qualité sur le plan national en les rendant compatibles avec l'une des normes comptables reconnues au niveau international. Dans nombre de pays, les sociétés cotées sont tenues de se conformer à ces normes » [Principe V-B].*

Cette analyse des principes de l'OCDE, qui fait partie des institutions multilatérales qui font autorité en matière de gouvernance économique, et dont on peut difficilement remettre en cause le caractère euro-centrique, tend à confirmer le lien qui existe, au sein des institutions financières mondiales, entre autorégulation et bonne gouvernance institutionnelle. Devant ce constat, on prend le parti d'affirmer qu'en matière de bonne gouvernance institutionnelle et de bonne gouvernance d'entreprise, la logique de diffusion et de promotion est comparable, notamment dans les rapports Nord-Sud. En effet, il s'agit bien dans les deux cas de l'expansion au niveau global de pratiques de gouvernance standardisées, définies dans les cadres de gouvernance des pays du Nord, où elles sont réputées assurer le succès du développement économique – la réglementation des institutions pour ce qui relève de la « bonne gouvernance », la réglementation du marché pour ce qui relève de l'autorégulation. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de la promotion de « règles du jeu », dont on fait en sorte, pour les besoins de la mondialisation économique, qu'elles s'appliquent partout finalement.

Les problématiques soulevées par la notion de « bonne gouvernance » et son ambition expansionniste sont nombreuses. Dans le domaine de la gouvernance institutionnelle, elle pose trois questions selon Olivier Meisel et Jacques Ould Aoudia : la bonne gouvernance définie dans les pays développés est-elle transférable dans des pays moins développés ? Est-elle le meilleur régime pour garantir la croissance ? Existe-t-il d'autres moyens de produire de la confiance dans l'économie, et donc du développement ? En s'inspirant de ces questionnements, on peut affirmer que l'expansion de la « bonne gouvernance » des firmes pose quatre questions : cette « bonne gouvernance » est-elle transférable dans les pays du Sud ? Ce transfert, s'il est mené, est-il effectif ou seulement symbolique, et conduit-il effectivement au développement ? Étant mené par des acteurs privés, pose-t-il des problèmes de légitimité ? Enfin, existe-t-il une gouvernance alternative pour les firmes ?

## **2. Le transfert de régulation par les firmes : renfort ou aberration ?**

Les bonnes pratiques qui constituent la bonne gouvernance institutionnelle correspondent à des règles impersonnelles qui engendrent un système de production de confiance au sein des relations entre les individus (légalité, justice, transparence, sécurité des transactions) dans les sociétés urbanisées où la transition démographique s'est déjà accomplie – celles des pays développés en particulier. Dans ces sociétés avancées où les liens économiques et politiques se sont dépersonnalisés, c'est la confiance dans les institutions qui informe les échanges humains. La transposition de telles règles dans un pays en développement pose problème quand la société de ce pays fonctionne encore sur des modes de régulation sociale, économique et politique fondés sur les liens personnels [MEISEL ET OULD AOUDIA, 2008]. Dans ces pays, la mise en œuvre de la bonne gouvernance suppose une adaptation institutionnelle profonde et brutale, qui ne peut conduire qu'à la déstabilisation de l'organisation traditionnelle de la société. Selon Nicolas Meisel et Jacques Ould Aoudia, c'est pour cette raison que les programmes de transfert de pratiques de bonne gouvernance dans les pays en développement n'ont jusqu'à présent conduit qu'à des échecs : ils font fi des systèmes de régulation traditionnels (systèmes villageois, systèmes religieux), et la superposition « forcée » de règles exogènes échoue car elle ne bénéficie pas du relais institutionnel nécessaire à leur application.

Si de la même manière l'internationalisation des firmes dans les pays en développement implique un transfert de pratiques d'autorégulation auxquelles le régime de gouvernance d'accueil ne peut donner prise, on peut s'interroger sur les conséquences locales de ce transfert. En ce qui concerne les firmes touristiques, qu'en est-il, par exemple, des effets de normalisation et de formalisation qu'elles produisent sur le marché local, décrits dans les chapitres précédents ? Ces normes exogènes sont-elles absorbées par le pays d'accueil, et y font-elles sens ?

Le Maroc et la Tunisie contemporains ne sont évidemment pas des pays où des systèmes traditionnels prévalent, mais la transition institutionnelle n'est pas achevée pour autant. Depuis les années 1980, la principale dynamique d'institutionnalisation de ces pays est celle de l'alignement sur le modèle européen. Comme l'explique Nadia Dahri Sellami, le Processus de Barcelone, initié en 1995, était le prolongement des plans d'ajustement structurel mis en œuvre dans les années 1980, centrés sur l'objectif de résorption de la dette extérieure de ces pays, même s'il s'en distinguait par l'approche partenariale qu'il privilégiait, qui faisait place aux questions culturelles, sociales et politiques [DAHRI SELLAMI, 2010 : 196]. Ce passage du paradigme de l'aide au

développement à celui de la coopération régionale a été approfondi en 2003 par la Politique européenne de voisinage (PEV), qui fixait pour objectif « *d'opérer une mise à niveau des pays voisins identique à celle requise par l'adhésion à l'Union Européenne, exception faite des obligations financières et de la participation aux institutions* » [PIERINI, 2006, cité par DAHRI SELLAMI, IBID. : 200]. Autrement dit, avec la PEV, l'Union européenne envisageait l'intégration euro-méditerranéenne comme la poursuite, sur la rive sud de la Méditerranée, de la régionalisation européenne par convergence normative et réglementaire, excepté dans le domaine de la finance et des institutions publiques. Ce modèle d'intégration est celui de l'homogénéisation des politiques publiques, censée conduire à la convergence normative des pays membres dans l'ensemble des activités humaines, dont l'économie. Cette approche fait des procédures et des standards de véritables critères d'évaluation du niveau de développement. Dans l'industrie par exemple, la conformité des systèmes productifs nationaux aux normes définies par l'Union européenne constitue depuis 1995 un élément d'évaluation des candidatures des pays aspirant à rejoindre l'Union.

Pendant près de trois décennies, la Tunisie et le Maroc, dont la dépendance commerciale envers l'Union européenne est très forte<sup>158</sup>, ont joué le jeu de la politique régionale définie par Bruxelles. La Tunisie a engagé à partir de 1997 des réformes institutionnelles, principalement en matière de fiscalité et de régime douanier, mais également en matière de développement industriel. Le programme de mise à niveau de l'industrie, mis en œuvre dès 1996, et dont l'objectif était de permettre aux entreprises tunisiennes d'affronter la concurrence européenne dans le cadre des négociations sur l'accord de libre-échange, visait à moderniser les équipements industriels nationaux, la formation des ressources humaines et les modes organisationnels des entreprises, suivant des standards internationaux. Cette stratégie, bien qu'elle n'ait pas entraîné la vague de modernisation escomptée [OULD AOUDIA, 2008], s'est révélée payante. En quelques années, l'industrie exportatrice s'est considérablement développée dans le pays, avec un quadruplement des exportations industrielles entre 1996 et 2008. En 2008, ces dernières représentaient 84% du total des exportations, contre 40% en 1995 [WEIGERT, 2012b : 4].

Le Maroc a également suivi la voie de l'alignement normatif sur l'Union européenne. Après avoir rejoint le partenariat Euromed en 2000, le pays a entrepris de faire évoluer son fonctionnement institutionnel, en ouvrant des négociations sur le libre-échange avec les élites économiques réticentes et en donnant plus d'influence à la société civile et à la sphère économique dans l'élaboration de la régulation nationale. En 2003, les partenaires sociaux ont ainsi pris part à l'élaboration du nouveau Code du travail, en faisant valoir leurs positions dans les négociations

---

<sup>158</sup> Environ 70% des importations et des exportations tunisiennes et marocaines se font avec l'Union européenne.

salariales [CATUSSE, 2009]. En 2008, l'obtention du statut de « partenaire avancé » a accéléré les travaux sur les réformes et sur l'harmonisation réglementaire avec l'Union européenne. En 2010, l'instrument financier de la politique européenne de voisinage a concédé au pays une aide financière de 2 millions d'euros par an destinée à un programme d'assistance à l'harmonisation réglementaire. De son côté, la Banque européenne d'investissement a délivré des prêts conditionnés à l'adaptation aux normes de production européennes, dans le secteur de l'eau, de l'énergie, de l'agriculture, de l'industrie, etc. [OXFORD BUSINESS GROUP, 2013].

Au total, il est possible d'affirmer que dans la perspective de l'intégration européenne, les effets de normalisation et de formalisation produits par les firmes apparaissent comme positifs, puisqu'ils inscrivent l'action des firmes dans l'intégration par convergence normative telle que la Commission européenne la conçoit, et telle que les États tunisien et marocain s'y sont engagés. C'est en ce sens que les firmes touristiques répandant sur la rive sud la normalisation européenne – qu'elles contribuent par ailleurs à élaborer – peuvent être considérées comme les agents régulateurs d'une intégration normative euro-méditerranéenne par le tourisme.

Mais en dépit de cette dynamique d'alignement normatif sur l'Union européenne, au Maroc comme en Tunisie, certaines pratiques fondées sur le lien personnel ou sur la tradition sont encore en vigueur (droit islamique, biens habous, corruption, clientélisme familial), et invitent à voir le pays en situation d'« entre-deux », dans laquelle *« le facteur de production de confiance antérieurement prédominant ne fonctionne plus, tandis que celui des pays développés n'est pas institué »* [MEISEL ET OULD AOUDIA, 2008 : 8]. L'exemple des politiques d'assistance publique en Tunisie et au Maroc, qui ont été étudiées dans deux ouvrages indépendants [CATUSSE, 2009 ; POWEL ET SADIKI, 2010], illustre de manière représentative la situation d'entre-deux institutionnels dans laquelle se trouvent ces deux pays, mais également les résistances institutionnelles auxquelles se heurtent les réformes. Myriam Catusse a ainsi montré, à travers l'analyse des politiques de sécurité sociale du Maroc, que le pays opérait un basculement vers un mode de gestion privé, qui correspond, selon à elle, à une « décharge » de l'État dans le domaine de la politique sociale : *« L'examen des politiques de sécurité sociale mise en œuvre récemment par le Maroc montre un recours à de nouveaux outils et paradigme d'action, au niveau local comme au niveau national voire international : contractualisation vs institutionnalisation ; universalisation/généralisation vs individualisation/commercialisation ; assurance vs assistance ; sectorisation vs desectorisation de l'action publique »* [CATUSSE, 2009 : 193]. Au contraire du Maroc, la Tunisie de Zine el-Abidine Ben Ali a institutionnalisé la solidarité, en a « chargé » l'État, dans le but de contenir l'opposition politique, notamment islamiste, en créant, à partir de 1995, un fonds national pour la solidarité, une Banque tunisienne de solidarité et un fonds national de l'emploi [POWEL ET SADIKI, 2010]. Dans les deux cas, ces systèmes sont en cours

d'instauration, et butent sur deux types de résistance : une résistance politique, les décisions étant encore motivées par des stratégies individuelles de pouvoir, surtout en Tunisie<sup>159</sup> ; une résistance territoriale : la régulation nationale demeure inégalement appliquée, puisque dans les régions les plus pauvres de Tunisie et du Maroc, elle ne s'applique pas encore, et ce sont les systèmes de solidarité traditionnels qui y prévalent. [MEISEL ET OULD AOUDIA, 2007 ; D'IRIBARNE, 2002 ; POWEL ET SADIKI, IBID.].

Analyser le rôle des firmes étrangères dans ces dynamiques de régulation nationale exigerait une étude approfondie sur les interactions entre les dynamiques institutionnelles et les mécanismes de gouvernances internes des firmes. Cette thèse ne prétend pas répondre à une question aussi complexe, mais seulement à identifier, à partir de cet aperçu très bref du contexte institutionnel marocain et tunisien, le type de problème que pose le transfert de régulation dans un espace marqué par de profondes discontinuités institutionnelles. L'exemple de l'intermédiation bancaire illustre cette problématique. Comme cela a été expliqué dans le chapitre 7, les firmes touristiques implantées au Maghreb prennent le parti, dans le cadre de leurs stratégies d'autorégulation, de procéder au paiement des salariés et des prestataires par voie bancaire, dans le but notamment de limiter les dépenses en liquide, qui posent des problèmes de comptabilité. Cette formalisation peut à première vue sembler bénéfique pour l'économie locale, puisqu'elle insère les salaires dans le circuit bancaire, contribuant en toute hypothèse à développer le secteur bancaire. Cependant, le directeur d'une usine industrielle allemande implantée en Tunisie apporte un témoignage qui remet en cause ce procédé. Patron français directeur d'une usine allemande, François-Xavier Nutte, en prenant son poste en 2007, a entrepris de verser les salaires à ses employés par virement bancaire. Mais son salariat, composé à 95% de femmes, s'est opposé au projet. Ses ouvrières lui ont en effet expliqué que le paiement en liquide était le seul moyen pour elles de garder un contrôle sur leur argent, car toutes partageaient leur compte bancaire avec leurs maris, dont elles craignent qu'ils fassent mauvais usage des sommes gagnées. Prenant acte de leur requête, le chef d'entreprise a concédé de maintenir un système de paye en liquide basé sur une comptabilisation informatique<sup>160</sup>.

Les firmes touristiques prennent en compte cette limite en payant en liquide certains prestataires des excursions, notamment dans les zones rurales. Pour le salariat en revanche, les managers des firmes touristiques auxquels l'auteur a relaté cette anecdote ont affirmé ne pas avoir été confrontés à ce type de situation, probablement parce qu'elle concerne des catégories sociales qui

---

<sup>159</sup> Selon Brieg Powel et Larbi Sadiki, le renforcement de la coopération économique avec les monarchies du Golfe, qui a atteint un paroxysme dans les années 2000 avec le régime béaliste, découle d'une stratégie de diversification des sources d'investissement, dont l'objectif était d'atténuer l'impact du principe de conditionnalité (notamment démocratique) sur le développement futur des échanges avec l'Union européenne [POWEL ET SADIKI, 2010].

<sup>160</sup> Entretien avec Xavier Nutte, M'Saken, septembre 2011.

exercent dans l'entreprise des métiers qui ne sont pas supervisés directement par la direction locale (femmes de ménages, techniciens de surface). On voit néanmoins le type de problématique que révèle cette situation. Qu'en est-il de ce contexte socioculturel local en matière de management, de rapports hiérarchiques, de conception du service, d'appropriation par les employés des règlements et des normes environnementales et sanitaires, de tout ce que les firmes entreprennent de réguler elles-mêmes ?

Philippe d'Iribarne et l'équipe du programme « Gestion et Société » du CNRS, travaillent depuis la fin des années 1980 à apporter une réponse générale à ces questions particulières. Dans l'ouvrage collectif qu'il a dirigé en 2004, intitulé *Cultures et mondialisation* et sous-titré *Gérer par delà les frontières*, l'auteur interroge l'influence de la culture sur la vie des entreprises, dans le but de mettre à bas la « croyance » selon laquelle les institutions et les mœurs s'unifieraient sous l'effet de la mondialisation, et qui conduit certaines entreprises, notamment celles originaires du Nord, à vouloir appliquer partout un même « bon » modèle de management. Il ne s'agit pas en effet pour « Gestion et Société » d'étudier l'influence des particularismes culturels sur la consommation, mais bien leur influence sur la production. Pour les entreprises multinationales, le paramètre culturel a des incidences au niveau organisationnel, et remet en cause la standardisation du management. En effet, il n'est pas possible, comme l'explique Philippe d'Iribarne, d'imaginer gérer un ensemble multiculturel avec les mêmes codes et les mêmes pratiques, tant les comportements et les motivations des agents sont différents d'un pays à l'autre : « *Si la vie des entreprises est marquée par les particularités des cultures, c'est que leur fonctionnement est toujours intimement lié à une certaine manière de vivre ensemble. Des institutions et des mœurs variables selon les lieux, régissent en chacun d'eux une manière singulière de travailler de concert, d'entrer en conflit, ou d'être soumis à une autorité. Ce qui, au sein d'une société, sépare le légitime de l'illégitime, le juste de l'injuste, ce qui élève et ce qui abaisse, est présent dans les événements les plus ordinaires* » [D'IRIBARNE, 2004 :10].

Hèla Yousfi, Ewa Filipiak et Hervé Bougault ont mené à travers cette approche une étude sur le groupe Poulina, l'une des principales entreprises tunisiennes. Les auteurs y ont étudié le modèle organisationnel du groupe, qui correspond, dans son organisation, à un conglomérat structuré de manière « classique », avec un siège, en charge de la stratégie globale du groupe, et des filiales de production qui lui sont rattachées. À travers des entretiens avec l'équipe dirigeante et les employés, ils ont cherché à comprendre comment le système de régulation formel des rapports au travail, fondé sur l'obéissance à des règles impersonnelles, a eu, au sein du groupe, « *raison de l'esprit de relation qui prévaut dans le fonctionnement ordinaire d'autres entreprises tunisiennes* » [43]. Cet « esprit de relation » correspond en Tunisie au transfert dans l'entreprise



du système familial, qui conduit notamment les responsables à privilégier un recrutement arbitraire fondé sur le relationnel plutôt qu'un recrutement fondé sur la compétence.

Pour les auteurs, la réponse réside dans la manière originale dont le siège de Poulina a intégré la dimension culturelle des rapports sociaux dans le projet de neutraliser les dérives du système familial (clientélisme, favoritisme, corruption), en faisant coexister les pratiques formelles et les pratiques informelles au sein du management. Alors que l'entreprise suit un mode de gestion supposément « universel », basé sur la « culture du résultat », sur une division hiérarchique du travail et sur des relations contractuelles qui formalisent le respect des règles et la discipline, le siège a consenti de maintenir une part d'informalité dans le système, en confiant la mission, non formalisée, de « coordinateur » à certains employés. Choisis par la direction, les coordinateurs n'ont pas de statut hiérarchique formel. Leur rôle est de gérer, au sein des filiales, la conflictualité liée aux rapports sociaux et aux règles de travail. Le caractère informel de leur fonction a un double intérêt : sans autorité formelle, ils font figure d'arbitre impartial et ne sont pas en mesure de succomber au clientélisme ; sans fonction définie, ils peuvent régler les conflits sans se conformer aux procédures. Cette organisation s'accompagne d'une séparation entre hiérarchie fonctionnelle, dans les filiales, et hiérarchie opérationnelle, au siège. Du fait de cette séparation, le siège n'intervient pas dans la gestion des rapports sociaux au sein des filiales, ce qui donne encore plus de souplesse et de flexibilité aux coordinateurs.

Par ailleurs, les coordinateurs profitent des conflits pour identifier ce qui dans les règles de travail peut être changé, amélioré, ou propice à mieux stimuler les employés. Ils ne remettent pas en cause les procédures centrales, mais sont en mesure de proposer à la direction, par des voies formelles, des ajustements du système de régulation. Ainsi, le succès de Poulina réside donc dans la capacité de la direction à avoir instauré un système de gestion informel et flexible qui non seulement ne s'inscrit pas en faux avec le système formel des procédures et des normes, mais en plus permet l'appropriation par les employés du système formel, à travers les résolutions de conflit non hiérarchisés et la force de proposition qui leur est octroyée. Les auteurs de l'étude concluent : *« Ce mode de fonctionnement, innovateur, n'a pu trouver un écho favorable auprès du personnel que parce qu'il était imprégné d'une symbolique qui s'inscrivait de façon cohérente dans la culture du pays. Les acteurs à Poulina n'ont coopéré volontiers à ce processus de modernisation que parce qu'ils se sont sentis traités conformément à leur idéal d'une relation de travail « digne ». Le système Poulina a permis, par ses composantes relationnelles et procédurales, de cadrer l'action des acteurs de manière suffisamment respectueuse de leur « honneur » pour qu'ils acceptent d'adhérer aux objectifs de l'entreprise »* [79].

L'expérience de Poulina est ici sommairement restituée. L'étude fait l'objet d'une démonstration complète, fondée sur un protocole d'enquête et sur une analyse de discours. Une étude similaire,

sur la manière dont une firme touristique (Accor par exemple) gère les rapports sociaux au Maroc et en Tunisie, serait d'autant plus pertinente qu'elle permettrait de saisir l'influence de la culture locale dans le management des métiers de service touristique. Elle donnerait probablement une explication au fait que, dans les établissements Accor où a séjourné l'auteur, les serviettes étaient ramassées par les femmes de ménage, même lorsqu'il indiquait ne pas vouloir les faire laver en les laissant suspendues, conformément à la recommandation « développement durable » inscrite sur un cavalier situé près du lavabo. Il n'était pas le propos de cette thèse de mener une étude exhaustive à ce sujet. En revanche, les travaux de « Gestion et société » donnent à voir le type de problème que pose le transfert des « bonnes pratiques » dans des pays où les systèmes de pensée limitent le degré d'adhésion des employés au projet de l'entreprise. Là réside l'un des facteurs explicatifs de la raison pour laquelle l'importation de pratiques « universelles » dans un contexte endogène est source d'incohérences entre les politiques d'autorégulation affichées par les firmes et leurs pratiques sur le terrain. Cette analyse s'inscrit dans la question de l'effectivité de l'autorégulation des firmes.

### **3. Que font vraiment les firmes ?**

Les analyses critiques concernant l'effectivité de l'autorégulation des firmes multinationales dans les pays en développement se fondent sur le constat que les inégalités de développement Nord-Sud engendrent un tel déséquilibre que les firmes, en tant qu'acteurs dominants, peuvent se conduire comme elles le souhaitent dans les pays en voie de développement, sans être inquiétées par les gouvernements. En 1982, Ingo Walter affirmait que les promesses du décollage industriel ont forcé les pays en développement à se lancer dans une course vers le bas en matière de régulation, pour attirer les IDE, et à devenir de véritables « havres de pollution » pour les entreprises du Nord [WALTER, 1982]. Ces concessions leur étaient nécessaires, car elles étaient le seul moyen qui leur était donné pour lutter contre le sous-emploi et former une base fiscale. Les firmes étant perçues comme toutes puissantes, et dans la mesure où les initiatives de régulation pour le respect des droits humains et la protection de l'environnement ne sont pas contraignantes, certains auteurs affirment que la mise en œuvre de principes bien intentionnés dépend avant tout de la bonne volonté des entreprises qui les ont adoptés [DROITS SANS FRONTIERES, 2010]. Par ailleurs, ils observent des négligences dans la mise en œuvre des politiques de régulation : catalogues de standards lacunaires, manque d'investissement dans la formation du personnel et dans le suivi des actions, etc.

Cette question s'est posée pour le cas de la certification : les entreprises certifiées respectent-elles leurs engagements dans la phase opérationnelle ? Certains auteurs ont montré que, dans certaines industries, la fréquence et la durée des audits réalisés par les agences telles qu'ISO ne sont pas suffisantes pour l'évaluation des opérations, et qu'un grand nombre de défaillances peuvent échapper aux auditeurs sans pour autant que l'entreprise perde sa certification. Ces doutes sont partagés par les acteurs du secteur privé. En 2000, 63% des clients interrogés dans le cadre d'une étude réalisée par l'Institute of Quality Insurance ont affirmé procéder eux mêmes au contrôle de la gestion de la qualité de leurs fournisseurs certifiés ISO 9000 [SWIFT ET AL. 2000]. En Chine, les clients continuent d'imposer à leurs fournisseurs certifiés les cabinets d'audit qu'ils ont eux-mêmes sélectionnés [YEUNG ET MOK, 2005]. En clair, on considère que le risque de la certification « symbolique » est grand, et que les standards certifiés perdent de leur effectivité et de leur crédibilité avec le temps. Deux raisons incitent à le croire : d'une part, les fournisseurs certifiés apprennent à connaître la demande des auditeurs, et donc à mieux cibler les actions nécessaires au renouvellement de la certification. Deuxièmement, la phase initiale de la certification laisse place à une phase où l'équipe impliquée à l'origine est renouvelée par des employés qui ne maîtrisent pas aussi bien le processus [CHRISTMAN ET TAYLOR, 2005 : 32].

D'autres arguments mettent en cause l'effectivité de l'autorégulation. Mita Aggarwal [1995] montre par exemple à travers sa distinction entre normes relatives aux *techniques de production* et normes relatives aux *conditions effectives de travail* que l'autorégulation des processus de production par la standardisation (normes techniques) ne mène pas nécessairement à une amélioration effective des conditions de travail (normes sociales), qui sont pourtant associées dans les politiques socio-environnementales des firmes [MEISEL ET OULD AOUDIA, 2007]. Carlo Scarpa, quant à lui, suggère que l'incapacité des firmes concurrentes à s'adapter au niveau de régulation des firmes leaders sur le marché peut conduire les premières à revenir sur un modèle de compétitivité-prix qui fait l'impasse sur la qualité du produit, obligeant les secondes à réduire le niveau de leurs standards [SCARPA, 2001].

Parallèlement à ces analyses, plusieurs arguments plaident en faveur de l'effectivité de l'autorégulation. Le principal argument mis en avant est que les firmes multinationales développent dans les pays du Sud des activités de production dédiées à l'exportation, et qu'elles ont besoin d'y assurer un niveau de qualité suffisant pour pouvoir accéder aux marchés d'origine. Les exigences réglementaires des marchés du Nord en matière d'importation obligerait les firmes à se soucier de la régulation locale des pays où elles s'implantent pour que les produits répondent aux critères de droit à l'entrée édictés au Nord. Le deuxième argument avancé est celui de la pression concurrentielle et de l'« effet Ronnen », selon lequel les firmes produisant dans le marché de la haute qualité améliorent sans cesse leurs produits pour maintenir une différenciation

suffisante avec les firmes de basse qualité. Dans les modèles duopolistiques comme dans les modèles oligopolistiques, les firmes sont tenues de s'aligner sur les firmes rivales pour rester compétitives, tandis que les autres sont tenues de poursuivre leur montée en gamme pour maintenir une certaine différenciation [SCARPA, 2001].

Le fait que les firmes multinationales possèdent des unités à la fois dans les pays développés et dans les pays en voie de développement inciterait également les firmes à s'autoréguler effectivement au Sud. En effet, les firmes sont de toute façon contraintes d'investir dans la mise en place de systèmes de gestion environnementale qui soient en conformité avec les exigences réglementaires des pays du Nord, d'où elles sont pour la plupart originaires. La pratique de ces systèmes de gestion et la possibilité de rentabiliser les investissements initiaux leur permet de les transférer dans leurs filiales établies dans les pays du Sud [PORTER ET VAN DEN LINDE, 1995]. Cette tendance est confirmée par les études empiriques, qui montrent que les maison-mères sont favorables au transfert du savoir-faire dans l'ensemble du réseau de la firme, faisant bénéficier les unités d'un meilleur accès aux technologies vertes, d'un coût de la protection environnementale réduit et de meilleures capacités à mettre en œuvre les normes ISO [CHRISTMANN ET TAYLOR, 2001].

Enfin, l'un des facteurs de l'autorégulation des firmes est l'incitation des États dans lequel siège la maison-mère, le plus souvent dans les pays développés, à appliquer des normes de production élevées à l'étranger. Dans le contexte de la crise économique et de la dénonciation, par les partis politiques du Nord, de la pratique de la délocalisation, le but de ces incitations est de réduire le dumping social et environnemental à travers les implantations dans les pays à bas coût, afin de protéger le tissu industriel du pays d'origine de la firme. Toutefois, compte tenu du fait que cette demande n'est pas contraignante, et qu'il n'est pas possible pour les États de contrôler les pratiques de leurs agents économiques à l'extérieur de leurs frontières, la crédibilité de cette régulation des firmes par les États est tenue pour faible [HAUFLER, 2001].

Si l'on tient compte de ces nombreux arguments, il semble bien que le meilleur moyen d'interroger le degré d'effectivité des stratégies d'autorégulation affichée par les firmes touristiques soit d'évaluer, dans toute sa complexité, le comportement sur le terrain d'acteurs dont la réputation n'est *a priori* pas bonne. Il faut dire qu'une simple photo, saisie sur le vif dans un hôtel tunisien qui porte la franchise d'un grand groupe hôtelier, laisse place au doute quant à l'effectivité des pratiques formelles et normées dans le domaine de l'emploi... Comme le montre la photo 6, l'employé tunisien de l'hôtel Golden Tulip de Mahdia met sa vie en péril en nettoyant des fenêtres placées en grande hauteur sans harnais de protection.

Au Maghreb, le souci d'évaluation de l'action des firmes paraît d'autant plus justifié que la zone connaît des transitions sociales et environnementales, liées au processus court du printemps arabe et au processus long du changement climatique, dont la bonne gestion est décisive pour l'avenir de l'intégration régionale. Dans la mesure où les firmes néo-fordistes manifestent unanimement, et publiquement, leur intérêt pour ces évolutions, il est légitime de sonder les limites dans lesquelles elles accompagnent ces transitions, dès lors que l'enjeu commercial de la visibilité des actions n'est plus de mise.

Comme on l'a vu dans le chapitre 7, les choix d'implantation des firmes contribuent à une polarisation de l'activité touristique sur les territoires maghrébins. Dès lors, on peut qualifier les pôles touristiques de lieux d'observation privilégiés des effets socio-environnementaux des firmes, qui sont particulièrement exacerbés à Marrakech pour le Maroc, et à Djerba pour la Tunisie. En effet, alors que Djerba est depuis les années 1960 un haut-lieu du tourisme balnéaire tunisien, la ville ocre connaît depuis la fin des années 1990 une croissance très élevée de son taux de fréquentation<sup>161</sup>, en raison du succès, proprement remarquable, du produit « Marrakech » dans la plupart des segments (haut de gamme, voyages à forfait, tourisme indépendant). Mais à la différence des pôles de Sousse, de Hammamet et d'Agadir, qui ont tiré du tourisme des gains d'urbanité propices à attirer d'autres industries, ces deux destinations ne sont pas entrées dans un tel processus de développement post-touristique, aucune stratégie d'industrialisation n'ayant été associée à l'essor touristique [CHAPOUTOT, 2011 ; DEBBI, 2004]. Cette situation de quasi mono-activité permet de révéler mieux qu'ailleurs les problèmes socio-environnementaux engendrés par le tourisme.

À Djerba, le tourisme exerce des pressions sur les ressources en eau<sup>162</sup>, qui sont déficitaires en raison d'une faible pluviométrie et de la disposition tabulaire des terrains, mais également sur l'énergie, sur la production de déchets et sur la biodiversité [CHAPOUTOT, 2011]. Par ailleurs, le tourisme y est cause de pressions foncières, car il inverse, à la faveur du littoral, les dynamiques de peuplement traditionnelles de l'île. De manière assez comparable, en dépit des différences qui existent entre un territoire insulaire et un territoire d'hinterland, Marrakech a vu sa *success story* touristique confiner depuis quelques années au « filon » et à l'hypertrophie. Comme à Djerba, cette évolution a un impact socio-environnemental. Le développement fulgurant du tourisme y a causé de nombreuses déstabilisations, d'abord d'ordre social et sociétal : hausse des prix des

---

<sup>161</sup> La région de Marrakech-Tensift-Al Haouz est celle qui connaît la meilleure croissance depuis le début de la Vision 2010, avec un taux de croissance annuel moyen de 6% entre 2001 et 2010 (contre 3,9% au niveau national). En 2009, avec 6,3 millions de nuitées, la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz est devenue la première région touristique du Maroc (35% du total des nuitées au Maroc), devant celle du Souss-Massa-Draâ (33% des nuitées), qui comprend pourtant Agadir et Ouarzazate.

<sup>162</sup> Alors que Djerba a une capacité d'alimentation en eau de 0,36 m<sup>3</sup>/habitant/jour, la consommation moyenne touristique est de 0,76 m<sup>3</sup>/nuitée [CHAPOUTOT, 2011 : 15].

produits alimentaires, des loyers et du foncier, qui entraînent exode urbain, artificialisation de la ville, transformation de la gestion municipale, propagation du tourisme sexuel. Les perturbations sont également environnementales : multiplication des piscines et des golfs – 11 en 2012<sup>163</sup> – dont l'arrosage est hautement consommateur en eau, dans une région semi-aride affectée par une sécheresse chronique, défiguration des sites, etc. Elles sont enfin économiques : incidences sur la rentabilité de l'investissement (baisse du taux d'occupation du fait de la saturation concurrentielle), expansion des offres informelles (riads, chambre d'hôtes) qui échappent à la fiscalité du tourisme tout en accroissant la concurrence sur le marché, disparition de l'agriculture extensive locale, devenue foncièrement trop chère.



**Photo 6 : Nettoyage des fenêtres à l'hôtel Golden Tulip de Mahdia (Photo de l'auteur)**

---

<sup>163</sup> Source : <http://www.madein-marrakech.com/fr/golf.html>

Ces effets socio-environnementaux correspondent, dans le langage économique, à des externalités négatives. Une externalité, qui peut être soit positive, soit négative, se définit comme un « *effet créé par un agent économique lorsqu'il procure à autrui par son activité une utilité, un avantage gratuits, ou une désutilité, un dommage, sans compensation monétaire* » [ECHAUDÉMAISON, 2006]. Le terme est donc utile pour interroger le rôle des firmes car il pose l'ambiguïté selon laquelle ces effets ne relèvent pas directement de la responsabilité de l'agent qui les produit. Voilà le problème que cette ambiguïté soulève : étant donnée leur influence sur la localisation des flux de masse, les tour-opérateurs et les hébergeurs internationaux participent activement à la sur-polarisation de l'offre et de la demande internationales sur Marrakech et Djerba. Mais l'ampleur des externalités négatives qu'ils engendrent ne peut pas pour autant être envisagée comme leur responsabilité « individuelle », surtout dans un contexte où la plupart des acteurs réalisent des efforts pour atténuer leurs propres externalités négatives. Dès lors, comment ces firmes envisagent-elles la gestion de ces différents problèmes, dont elles sont collectivement la cause ? Est-ce dans ce cumul d'externalités que se loge les limites de leurs stratégies d'autorégulation ?

Il est délicat de prétendre répondre à cette question de manière exhaustive sans une étude approfondie, et spécifique, sur cette dimension particulière de l'action des firmes touristiques. En revanche, certaines études menées dans le cadre de cette thèse fournissent des informations pertinentes pour évaluer le *type* de limites que les firmes se posent, ou que le contexte leur impose. L'exemple du traitement des déchets en donne une bonne illustration. Comme expliqué dans le chapitre 8, la majorité des firmes touristiques entreprennent dorénavant, soit spontanément, soit dans le cadre de labellisations et de certifications, la mise en place d'un système interne de gestion des déchets dans les unités d'hébergement auxquelles elles sont liées. Mais au Maroc comme en Tunisie, le fait d'« importer » cette pratique a indéniablement quelque chose de paradoxal, puisque ces deux pays n'ont qu'un système partiel de gestion et de recyclage des déchets. Il y existe des réglementations définissant le régime juridique de gestion des déchets industriels et ménagers ainsi que des institutions en charge de promouvoir la pratique<sup>164</sup>, mais le dispositif demeure lacunaire et inefficace, et la gestion effective des déchets, majoritairement informelle. Cette coexistence de la formalité et de l'informalité est représentative de la situation d'entre-deux institutionnel évoquée plus haut. Dans les deux pays, la gestion des déchets fait l'objet d'une régulation qui se limite à la collecte<sup>165</sup>, puisque dans la phase suivante, le partage est

---

<sup>164</sup> L'Agence nationale pour l'environnement en Tunisie, le département de l'environnement du ministère des mines, de l'eau et de l'environnement au Maroc.

<sup>165</sup> En Tunisie, le taux de couverture moyen de la collecte des déchets ménagers est de 90% en milieu rural et de 95% en milieu urbain [Chapoutot, 2011]. Au Maroc, en 2007, 90% des déchets ménagers étaient collectés en milieu urbain, mais seulement 2% en milieu rural [HCP, 2010].

fait entre les « décharges contrôlées », minoritairement, et les décharges sauvages, très majoritairement [CHAPOUTOT, 2011 ; HAUT COMMISSARIAT AU PLAN, 2011].

Comment les firmes touristiques qui mettent en avant leur préoccupation pour la gestion des déchets s'accommodent-elles de cet environnement institutionnel lacunaire, à Marrakech et à Djerba en particulier ? Au Maroc, le groupe Accor, le Club Méditerranée et la plupart des établissements labellisés de TUI et de Thomas Cook ont développé depuis la fin des années 2000 un partenariat avec le GIE Progress, qui a été présenté dans le chapitre 7. À Marrakech, ce partenariat leur permet d'évacuer leurs déchets au sein d'une filière de valorisation et de traitement des déchets, soulageant de la sorte la décharge municipale, qui présente de nombreux risques environnementaux<sup>166</sup>. Aussi efficace que soit ce système privé, il correspond plus pour les firmes touristiques à une opportunité externe d'autorégulation, voire à un effet d'aubaine, qu'à la conformité à un cadre réglementaire national de traitement des déchets, comme il en existe dans le pays d'origine de ces firmes. Le problème est que le développement de la filière se met en œuvre à travers des normes privées, en sorte que le système échappe à la réglementation et au contrôle, et ne s'inscrit pas dans le circuit de l'institutionnalisation de la démarche, puisque Progress n'agit pas dans le cadre d'une concession de service public. La problématique peut sembler exagérément subtile, car Progress ne fait que combler un vide réglementaire et permet de rendre la gestion des déchets effective, mais elle soulève un enjeu de légitimité lorsque les firmes annoncent aux consommateurs qu'elles procèdent au traitement des déchets, alors qu'elles le font hors de tout cadre normatif et réglementaire, c'est-à-dire sans être soumises à la régulation ni à la vérification publiques.

À Djerba, la situation pose un problème différent depuis que les problèmes environnementaux du traitement des déchets ont pris, avec le printemps arabe, un tour politique lourd d'implications sociales. En Tunisie, il existe une régulation publique du traitement des déchets pour les hôtels classés, structurée par des normes minimales fixées en 2005<sup>167</sup>. Sur l'île de Djerba, la plupart des déchets sont évacués dans l'une des décharges sauvages dont est parsemée l'île, mais il existe pourtant une décharge contrôlée, établie à côté du village de Guellala, dans le sud de l'île. Mise en exploitation en 2007, cette décharge réceptionne les déchets en provenance de la zone touristique, qui représentent environ 40% des 46 000 tonnes qu'elle traite annuellement [ACR+MED ; 2011]. Mais depuis 2010, le site cause de nombreuses dégradations environnementales dans la localité :

---

<sup>166</sup> Située le long de l'oued Tensift, sur un site dont les caractéristiques géologiques favorisent l'infiltration des lixiviats vers la nappe phréatique, dont la qualité des eaux est néfaste pour les besoins domestiques et pour l'irrigation.

<sup>167</sup> Le tri est assuré par les hôteliers selon l'Arrêté du ministre du Tourisme du 1<sup>er</sup> décembre 2005 fixant les normes minimales de classement des hôtels de tourisme et la loi n°96-41 du 10 juin 1996 relative aux déchets et aux contrôles de leur gestion et de leur élimination. La collecte et le transport sont assurés les services municipaux [CHAPOUTOT, 2011].



une digue de protection aurait cédé, favorisant l'écoulement du lixiviat, la propagation des mauvaises odeurs dans l'air et l'accumulation dangereuse du méthane que l'entreprise franco-tunisienne en charge de récupérer aurait cessé de traiter<sup>168</sup>. Or en 2012, en plein essor de la mobilisation citoyenne en Tunisie, des manifestations de protestation ont été organisées par les habitants de Guellala, qui réclamaient la fermeture immédiate de la décharge. Ces manifestations ont été réprimées par la police et l'armée, certains journaux tunisiens et occidentaux faisant état de tirs à balle réelle<sup>169</sup>. Quoi qu'il en soit, ces événements ont marqué les premiers signes de violence à Djerba depuis le début du soulèvement démocratique de 2010. Ainsi, ce qui constituait une externalité négative d'ordre environnemental a franchi un cap supplémentaire, en s'induisant au cœur des tensions sociales inhérentes à la transition démocratique tunisienne.

La question que soulève cette situation est de savoir comment les firmes envisagent leur responsabilité vis-à-vis de ces effets indirects d'externalité. Pour y répondre, il convient d'abord de mesurer leur implication dans ce « dommage sans compensation monétaire ». Comme cela a été expliqué, la gestion de la décharge revient aux services publics jerbiens, et non aux acteurs privés qui produisent des déchets. Or ce service public est financé par la firme sous la forme du versement d'une taxe, intégrée dans la taxe hôtelière levée par la municipalité, fixée à 1% du montant des recettes brutes provenant de l'exploitation de l'établissement. D'un point de vue réglementaire, le rôle des hôtels dans l'externalité causée par la production des déchets, est atténué par cette « compensation monétaire », qui rejette logiquement la responsabilité sur les autorités locales. À la différence de Marrakech, où se pose un problème de légitimité, à Djerba se pose donc le problème de l'effectivité. Bien que les firmes organisent un tri des déchets dans les unités hôtelières et que ceux-ci soient effectivement collectés, et bien qu'elles participent financièrement à la structuration du service public de gestion des déchets, est-il justifié pour elles d'annoncer aux clients que ces déchets sont traités, et donc d'en retirer un gain au moins symbolique, quand à l'extérieur de l'hôtel, ces déchets contribuent à un désastre environnemental qui envenime les rapports sociaux ? Chaque réponse aurait ses arguments, mais en tout état de cause, cette situation révèle qu'à Djerba, les firmes, en occultant volontairement le contexte local, ne jouent pas le jeu de l'intégration.

Ce que révèlent ces exemples, c'est que les effets structurants de la normalisation par les firmes trouvent leurs limites dans le décalage entre leurs exigences et le niveau réel de régulation, et

---

<sup>168</sup> L'emploi du conditionnel est nécessaire, car l'auteur n'a pas trouvé de sources, autres que journalistiques, qui confirment ces informations recueillies lors d'entretiens avec les habitants de Guellala, en novembre 2012. Cependant, vu le nombre d'articles faisant état de ce « désastre » écologique, il est probable que ces informations ne soient pas contestables.

<sup>169</sup> Dont France 24. Voir Najeh Bayech, « À Djerba, la police tire à balle réelle sur les manifestants », article en ligne, 08/10/2012, <http://observers.france24.com/fr/content/20121008-policiers-blesses-lors-violences-djerba-ministre-1%E2%80%99interieur-dit-pas-verite>.

s'arrêtent là où les firmes cessent de s'impliquer concrètement dans l'aide au développement local. Même si les firmes touristiques sont nombreuses à participer aux commissions nationales de régulation, la normalisation par catalyse qu'elles induisent effectivement repose encore en grande partie sur la capacité des acteurs locaux à se mettre à niveau de manière autonome. Dans les enquêtes réalisées ailleurs au Maghreb auprès de divers acteurs locaux (employés, entreprises, ONG), de nombreux témoignages concordants dénoncent le maintien de pratiques illégales et informelles chez certaines firmes étrangères (travail au noir, non respect des contrats et des engagements, droits outrepassés, soupçons de motivations spéculatives, *greenwashing*). Mais comme l'illustre la question du traitement des déchets, l'existence de ces pratiques résulte plus de la persistance de failles dans l'environnement juridique et administratif marocain et tunisien que d'un comportement opportuniste des firmes. C'est pourquoi ces dernières ne peuvent pas véritablement être considérées comme des entités indéfectibles instaurant la formalité et la normalité, mais plutôt comme des agents exogènes de la normalisation et de la formalisation (dans leur aspect performatif), qui par l'importation de normes et de méthodes formelles dont elles ne peuvent faire l'économie, contribuent au transfert d'une conception des échanges économiques et de la gestion des affaires fondée sur la quête de performance.

## **4. Les effets anticoncurrentiels de l'autorégulation**

Les stratégies d'autorégulation des firmes touristiques contribuent-elles au développement du secteur touristique tunisien et marocain ? Si l'on s'en tient aux analyses menées dans les deux premiers chapitres de cette partie, sur les effets de convergence normative qu'elles produisent entre le marché européen et le marché maghrébin, la réponse est assurément positive. Mais cette modalité de développement par les normes comporte-t-elle une contrepartie, notamment en matière d'intégration régionale ? Plusieurs études sur l'autorégulation des firmes apportent des réponses à cette question, que l'on se propose d'évaluer à la lumière des études de terrain réalisées dans le cadre de cette thèse.

En toute hypothèse, si l'intégration effondre les frontières par un processus de convergence normative, la dynamique des échanges entre les pays intégrés devrait être réciproque, et la compétitivité des entreprises alignée. C'est ce pour quoi plaide l'argument de Petra Christmann et Glenn Taylor, qui postulent que l'appropriation par les entreprises du Sud de pratiques internationalement reconnues leur donne l'opportunité d'accéder aux marchés du Nord

[CHRISTMANN ET TAYLOR, 2001]. Cependant, les auteurs précisent que c'est parfois l'effet inverse qui s'observe, lorsque ces entreprises du Sud sont dépourvues de capacités à faire face à la concurrence des filiales des firmes du Nord. La standardisation des processus de production accentue cette concurrence, tandis que dans la plupart des pays du Sud, le coût de la mise à niveau est compliqué par les difficultés d'accès au financement, l'indisponibilité des technologies et de l'information et par leur inexpérience de l'internationalisation [CHRISTMANN ET TAYLOR, *Ibid.*].

Cette situation tournure a conduit certains auteurs à voir dans l'autorégulation par les normes l'indice d'un protectionnisme caché, fondé sur la conditionnalité de l'accès au marché [HAUFLER, 2004 ; BENDELL ET FONT, 2004] : « *Les pays du Sud se plaignent de ne pas avoir accès aux informations sur les standards, faute de représentation publique et privée, et que la certification a un coût trop important pour eux. Ils ont l'impression que les standards deviennent une sorte de protectionnisme déguisé, puisque les firmes ne choisissent finalement que des fournisseurs standardisés* » [HAAS, 1999]. Dans ces conditions, les normes d'exploitation imposées par les firmes à leurs partenaires locaux font parfois figure de pratiques anticoncurrentielles, dans la mesure où elles favorisent l'accès au marché aux entreprises les plus développées – les autres entreprises du Nord essentiellement. Les règles du jeu sont d'autant plus faussées que les firmes obtiennent le soutien implicite des gouvernements locaux, qui peuvent difficilement s'opposer au nivellement vers le haut de la régulation parce qu'il renforce la compétitivité économique du pays [BENDELL ET FONT, 2004]. Carlo Scarpa avance quant à lui que les stratégies d'autorégulation des firmes correspondent, dans certains cas, à un outil de prédation. Plutôt que d'adopter le modèle d'équilibre duopolistique, les firmes peuvent se servir des standards pour sortir leurs concurrents du marché, en exerçant une pression forte sur les concurrents de course à la technologie et à l'innovation [SCARPA, 2001]. L'OCDE abonde dans ce sens, en rangeant les pressions des tour-opérateurs du Nord sur les prestataires locaux parmi les principales pratiques anticoncurrentielles qui entravent le développement touristique dans les pays en développement [OECD, 2007a : 26].

Selon ces auteurs, les effets cachés de l'autorégulation ressortissent au protectionnisme et à l'anti-concurrence. Est-ce que de tels effets s'observent au Maroc et en Tunisie ? Sur le terrain des indices de pratiques protectionnistes s'observent à différentes échelles. Par exemple, les processus de labellisation Green Globe du Club Méditerranée et Clef Verte des hôtels Accor au Maroc ont conduit ces deux groupes à réviser leur politique d'achat pour certains produits. Le Maroc comme la Tunisie ne fabriquant pas sur leur sol les produits ménagers éco-responsables exigés par les labels, ces groupes ont été contraints de rompre les contrats avec les fournisseurs locaux pour établir un partenariat avec l'entreprise allemande Ecolab, qui fournit dorénavant la totalité des produits de nettoyage utilisés dans les unités labellisés. Ces produits, naguère achetés localement, sont depuis importés d'Allemagne. On peut faire l'hypothèse que cette réorganisation est la même

pour l'ensemble des articles « développement durable » qui ne sont pas produits au Maghreb (ampoules à basse consommation, mitigeurs de robinet, stations d'épuration, etc.).

Des effets anticoncurrentiels liés aux normes ont également pu être observés dans les rapports entre les firmes et leurs réceptifs, notamment au Maroc, où l'activité d'agence de voyage, contrairement en Tunisie, ne fait pas l'objet de mesures protectionnistes<sup>170</sup> –. Comme on l'a vu au chapitre 4, la société Holiday Services, détenue à 100% par TUI depuis 2008, est devenue le réceptif exclusif d'une autre filiale de la firme, Intercruise, qui organise les circuits de croisières pour le compte de compagnies originaires du monde entier. Il a également été expliqué que l'avantage compétitif de Holiday Services réside dans la qualité normative de ses prestations, qui importe plus pour les compagnies de croisière que l'avantage comparatif, fondé sur le coût de la prestation, des agences réceptives marocaines. C'est ainsi que l'agence Alizées Travel, qui partageait jusqu'à présent le marché de la croisière avec Holiday Services et quelques autres réceptifs marocains, a vu son chiffre d'affaires baisser considérablement depuis qu'Intercruise travaille en exclusivité avec son principal concurrent, et à mesure que les compagnies de croisière s'attachent les services d'Intercruise. Alizées Travel, qui se fait progressivement évincer du marché, a jusqu'à présent réagi en cherchant à diminuer le coût de ses prestations<sup>171</sup>. Mais sa stratégie a un impact sur la qualité de son service, ce qui ne lui fait finalement que perdre en compétitivité vis-à-vis de Holiday Services.

Les stratégies d'intégration des tour-opérateurs, et de TUI en particulier, ont également des répercussions sur le marché local. Le rachat de Marmara par TUI en 2009 implique par exemple que le tour-opérateur français contractualise désormais avec Holiday Services, et rompe son contrat avec son partenaire historique, le groupe Atlas Voyages. Mais ce ne sont plus, dans ce cas précis, des contraintes normatives qui justifient cette réorganisation. Après trente années de collaboration entre Marmara et Atlas Voyages, le partenariat se révèle fonctionnel et performant. Le motif de séparation entre les deux groupes est celui de l'économie de coût de transaction que réaliserait TUI en établissant un lien organique entre Marmara et Holiday Services. Si l'on se base sur les nouveaux déterminants de la compétitivité des firmes néo-fordistes, ces évolutions sont justifiées sur le plan économique et stratégique, en sorte qu'il est délicat de se résoudre à n'y voir que des stratégies anticoncurrentielles. Mais qu'il s'agisse d'éviction par les normes (Alizées Travel) ou d'éviction par la force (Atlas Voyages), les entreprises locales paraissent bien dépourvues face à ces évolutions. Ce constat a conduit l'auteur qu'au Maroc, le développement touristique sous l'impulsion des firmes européennes se fait parfois « *au prix de ruptures délicates avec les comportements économiques traditionnels (licenciements, délaissement des compétences*

---

<sup>170</sup> en Tunisie, toute agence de voyage doit être détenue au moins à 51% par des actionnaires tunisiens.

<sup>171</sup> Entretien avec Jalil Madih, directeur d'Alizées Travel, 18 janvier 2011.

*informelles, déconsidération des pratiques traditionnelles de l'échange). Ces ruptures sont le coût intangible de la convergence normative euro-marocaine » [WEIGERT, 2012a].*

En Tunisie, le comportement des tour-opérateurs dans les dernières années offre également un exemple représentatif de la dimension anticoncurrentielle de l'autorégulation des firmes, et des pressions que ce mode de production induit sur les prestataires. Si la capacité de ces tour-opérateurs à canaliser des masses colossales de touristes a été, comme on l'a vu, bénéfique pour la Tunisie, en contrepartie, leur mainmise sur la demande **[Tableau 41]** s'est révélée préjudiciable pour les opérateurs locaux, sur lesquels ils ont exercé une pression considérable dans la négociation des prix. Compte tenu des limites de réduction tarifaire qui existent dans le transport aérien, ce sont surtout les hébergeurs qui se sont vu forcer la main dans ce domaine. Au fil des années, à mesure que les firmes européennes montaient en puissance, le déséquilibre entre les hôteliers et les tour-opérateurs est devenu si fort que c'est le système touristique tunisien dans son intégralité qui s'est enrayé. Les modalités de négociation ont confiné au diktat : plus les hébergeurs ont fait d'efforts sur les tarifs, plus ils ont été contraints de faire des concessions sur la qualité de service, sur la mise à niveau de leurs établissements et sur le type de contrats passés avec les voyageurs. Et plus la qualité de la prestation qu'ils offraient s'est dégradée, plus les tour-opérateurs ont été en mesure de tirer les prix à la baisse. Ce système s'est progressivement mué en cercle vicieux.

France	Allemagne	Grande-Bretagne
2 TO contrôlent 64% des ventes	4 TO contrôlent 80% des ventes	2 TO contrôlent 63% des ventes

**Tableau 41 : Part des ventes réalisées par les tour-opérateurs (source : Roland Berger)**

Plusieurs évolutions concomitantes ont contribué à aggraver cette situation. Tout d'abord, l'échec des stratégies de diversification de l'offre a conduit la Tunisie à connaître un phénomène de saisonnalité touristique extrêmement marqué. En 1985 déjà, plus de la moitié de l'activité touristique s'effectuait entre juin et septembre. Le taux est monté à 56% en 2006. Cette mauvaise répartition saisonnière des flux s'est soldée par un taux d'occupation des hôtels faible, de l'ordre de 43% en 2006, qui a limité les capacités financières des opérateurs. Avec des hôtels fonctionnant à perte en basse saison, ces derniers ont difficilement pu maintenir le niveau de l'offre et faire face aux besoins de montée en gamme liées aux mutations du tourisme international (développement durable, formation des employés, innovations technologiques). La

saisonnalité n'a pas été le seul facteur d'affaiblissement de ces opérateurs. À partir des années 1990, les autorités tunisiennes ont souhaité favoriser l'implication de nouveaux entrepreneurs, proches du régime, dans le secteur du tourisme. Or un grand nombre des hommes d'affaires qui ont répondu à cet appel étaient totalement extérieurs au secteur touristique. Ils entendaient simplement profiter des faveurs et des passe-droits pour monter des opérations spéculatives, dans un contexte de forte croissance sectorielle. Incapables de gérer les hôtels qu'ils ont fait bâtir et non soumis à la pression bancaire, ils ont rapidement délaissé l'administration et l'entretien des établissements, qui se sont progressivement usés et détériorés. Ces défauts de gestion, qui ont concerné près d'une centaine d'unités, ont conduit les hôtels à lourdement s'endetter pour continuer à fonctionner, tandis que la nécessité impérieuse de poursuivre l'exploitation a conduit les propriétaires à brader le prix des chambres auprès des tour-opérateurs. Vu le nombre d'unités endettées, c'est l'ensemble du marché de l'hébergement qui a été affecté par ce dysfonctionnement et par la baisse des tarifs. Avec la pression grandissante des tour-opérateurs, l'offre d'hébergement tunisienne est progressivement parvenue une situation d'« incompétitivité structurelle », dont témoigne le fait qu'en 2012, plus de 15% des hôtels établis en Tunisie n'étaient pas conformes aux normes nationales [CHAPOUTOT, 2008 :15]. Dans ces conditions, les opérateurs tunisiens n'ont pas eu la capacité de mobiliser le capital nécessaire pour investir dans la mise à niveau de leur offre [WEIGERT, 2012c].

## 5. Capture et démocratisation

Un autre questionnement critique s'adresse à l'autorégulation des firmes dans les pays étrangers, et dans les pays en développement en particulier : quelle est la légitimité de l'application des pratiques autorégulatrices sur les territoires d'accueil ? Selon Carlo Scarpa, vu la puissance des firmes, ces dernières peuvent être soupçonnées d'adopter dans ces pays, si ce ne sont des pratiques corruptives, au moins des pratiques de lobbying auprès des gouvernements. Or dans l'hypothèse où ces gouvernements n'iraient jamais à l'encontre des intérêts des firmes, ajoute Carlo Scarpa, il pourrait alors y avoir suspicion de collusion. [SCARPA, 2010]. Qu'en est-il au Maghreb ? En 1997, Robert Poirier faisait le constat que le gouvernement tunisien était manifestement plus attentifs à l'impact de l'environnement sur l'industrie touristique qu'à l'impact du tourisme sur l'environnement, et expliquait cette situation par l'absence d'opposition politique dans le pays [POIRIER, 1997 : 168]. La même année, Mohamed Berriane observait au Maroc que « *l'assèchement des nappes phréatiques coïncide souvent avec l'installation de grands*

*hôtels. Pourtant, les hôtels touristiques ont toujours été les derniers à pâtir des interruptions d'approvisionnement en eau causées par la sécheresse* » [BERRIANE, 1997 : 249]. Les gouvernements maghrébins favoriseraient-ils les firmes touristiques au détriment d'autres préoccupations sociales et environnementales ? Ces observations sont-elles le signe d'une collusion entre les firmes multinationales du tourisme et les gouvernements maghrébins ?

Les firmes cherchent effectivement à influencer sur la régulation du secteur touristique à travers le lobbying qu'elles exercent auprès des États marocains et tunisiens. Plusieurs fédérations marocaines et tunisiennes réunissent des grands opérateurs touristiques (hôteliers et tour-opérateurs) dans leur conseil d'administration, comme la Fédération nationale de tourisme (FNT), la Fédération nationale de l'industrie hôtelière (FNIH), l'Association nationale des investisseurs touristiques (ANIT) et les Centres régionaux de tourisme (CRT). Par la voie de ces structures, les groupes font remonter leurs doléances et leurs conseils au niveau étatique ou gouvernemental, lors des différentes consultations qui sont régulièrement organisées par les institutions publiques en charge du tourisme. Cette activité de lobbying n'étant pas informelle, les soupçons de collusion doivent être sujets à caution. En revanche, il s'agit probablement d'une manifestation de ce que le Cercle des économistes, dans une publication de 2011, qualifie de « capture de l'État ».

La capture de l'État n'est pas assimilable à de la collusion en ceci que les firmes qui exercent du lobbying ne sont pas « *des oiseaux rapaces tournoyants autour des palais gouvernementaux, prêts à fondre sur les symboles du pouvoir régalien* » [LORENZI, 2011 : 8]. La capture de l'État correspond plutôt au processus par lequel les « *acteurs défendent les intérêts de tel ou tel groupe économique ou social* » auprès de l'État [8], c'est-à-dire, dans le cas des firmes, aux pressions exercées par elles en matière de reconnaissance des normes qu'elles produisent, dont le chapitre 5 a montré les modalités. L'influence des groupes organisés sur le pouvoir public n'est ni l'apanage des firmes, ni un fait inédit dans l'histoire. Mais dans le domaine de l'économie, la délégation aux firmes du pouvoir de régulation du marché « *pose un sérieux problème du point de vue de l'exercice de la démocratie, puisque cela revient à substituer au pouvoir des élus celui des "experts" [...] Car on ne peut laisser croire que tout arbitrage entre des solutions contradictoires peut se ramener à un choix technique qui peut être effectué en toutes circonstances dans l'intérêt de tous. Les choix économiques et sociaux ont le plus souvent une dimension politique qui doit être assumée en tant que telle* » [POLLIN, 2011 : 14]. Jean-Paul Pollin illustre son propos en prenant l'exemple de la concurrence, prônée comme une pratique de « bonne gouvernance » à l'échelle multilatérale, mais qui à l'échelle nationale, constitue souvent un dogme avec lequel rompent les États quand il s'agit de protéger tel ou tel secteur, ou tel ou tel champion national. Or ce choix de rompre avec le principe de concurrence procède nécessairement d'une décision politique, et non d'un choix technique.

La production de normes par les firmes touristiques comporte donc un enjeu de légitimité démocratique dans les pays d'où elles sont originaires, et notamment en Europe, où ces normes sont avalisées par la Commission européenne, dont la légitimité démocratique est discutée à l'échelle régionale. Dès lors, on peut aisément se figurer en quoi cet enjeu se trouve exacerbé dès lors que la firme exporte ses propres normes d'autorégulation dans les pays en développement. Ces normes exogènes, qu'elles soient ou non justifiées sur le plan technique, empiètent sur la souveraineté politique de ces pays en matière de régulation nationale, puisque cette régulation figée leur est imposée sans qu'ils aient pu prendre part aux négociations lors de son élaboration [BENDELL ET FONT, 2004], et qu'elle peut produire des effets d'éviction sur les entreprises nationales. Dès lors, la régulation du tourisme se trouve biaisée, et les États en question « capturés » par des agents privés étrangers.

Le printemps arabe et les transformations de la gouvernance qu'il apporte sur la rive sud de la Méditerranée modifient radicalement les paramètres de cette capture. On peut en effet faire l'hypothèse qu'avec la démocratisation, la capture des États maghrébins par les firmes étrangères, notamment européennes, risque d'être d'autant plus remise en question que ces firmes les auront capturés avec la complicité des régimes autocratiques déchus, comme l'a montré le cas de la Tunisie – la situation au Maroc est évidemment incomparable. Autrement dit, si les anciens régimes acceptaient de mettre en œuvre l'alignement sur l'économie européenne, ce ne sera plus nécessairement le cas des régimes démocratisés, qui exprimeront une diversité d'opinions et de revendications, y compris les plus vindicatives. Les mécontentements des populations sud-méditerranéennes vis-à-vis des récentes politiques européennes (les barrières à l'immigration, les faillites économiques, le soutien aux anciens régimes) et le retour du religieux dans la vie politique, porté par les partis islamiques, pourraient notamment conduire à une prise de distance vis-à-vis du modèle européen et à un délaissement de ce partenaire « froid » en faveur de nouveaux acteurs, plus enclins à les accompagner dans la mondialisation selon leur propre conception du développement, à court voire à moyen termes. À l'heure où cette thèse est rédigée, il ne peut s'agir que d'une hypothèse. Elle contrevient aux tendances de la régionalisation de la mondialisation présentées dans le chapitre 1, mais il est toutefois justifié de la considérer. Car avant même que le printemps arabe ait eu lieu, d'autres dynamiques régionales de régulation touristique ont vu le jour au Maghreb.





# CHAPITRE 11

## QUI POUR POURSUIVRE L'INTEGRATION ?

Cette thèse a montré les limites de l'action des firmes européennes dans l'intégration euro-méditerranéenne, tant sur le plan spatial que sur celui de la gouvernance. D'une part, les modes de production et d'exploitation auxquels elles sont tenues d'obéir les oblige à déployer des dispositifs spatiaux contraignants dont la mise en place n'entraîne qu'une intégration verticale, structurellement Nord-Sud, des marchés touristiques euromaghrébins. D'autre part, elles appliquent au sein de ces dispositifs une gouvernance en profonde rupture avec l'environnement institutionnel local, qui certes suscite une convergence dans les espaces de touche et dans les ramifications qui les prolongent, mais qui rencontrent également des résistances, liées aux écarts de développement et aux divergences des systèmes de régulation en vigueur au Nord et au Sud. Il serait regrettable, sur le plan de la recherche, de décréter que ces limites constituent un seuil au-delà duquel l'influence des firmes serait totalement estompée. Au contraire, l'auteur émettrait volontiers l'hypothèse que sur une longue durée, et toutes choses égales par ailleurs, la dynamique de régulation menée par les firmes finirait par gagner l'ensemble de l'espace euromaghrébin. Mais cette hypothèse serait foncièrement invalide, car elle ne prendrait pas en compte la qualité changeante des territoires régionaux et des sociétés qui les peuplent, ou y font du tourisme. Or cette thèse, en tant que recherche-action, fait grand cas de ces dynamiques de changement, d'autant plus qu'elle a été réalisée dans une phase d'intenses transformations sociopolitiques, au Nord comme au Sud de la Méditerranée. Le Maghreb est directement concerné par ces évolutions, mais celles-ci s'inscrivent dans une dynamique de plus grande ampleur. C'est pourquoi cette dernière partie élargit les échelles de l'analyse, et joue des va-et-vient entre l'échelle maghrébine et des échelles plus petites : il ne s'agit plus seulement d'interroger l'intégration régionale sous l'angle euromaghrébin, mais sous celui de la région euro-méditerranéenne dans son ensemble.

Le facteur de changement le plus problématique est bien entendu celui initié par les soulèvements démocratiques qui se sont répandus dans le monde arabe après l'insurrection tunisienne de l'hiver 2010-2011, communément désignés par l'expression « Printemps arabe ». Cette dernière expression est simpliste, tant les causes et les conséquences des révoltes sont diverses en fonction

des pays où elles ont eu lieu. Elle est cependant commode pour désigner ce phénomène d'ampleur régionale qu'est la chute de la fréquentation touristique des pays sud-méditerranéens<sup>172</sup>. Qu'ils aient été ou non directement touchés par des troubles sociaux, tous les pays de la rive sud ont subi l'impact du printemps arabe. La Tunisie et l'Égypte ont enregistré des baisses de fréquentation de plus de 30% l'année qui a suivi les révolutions, en 2011. La Jordanie a également été confrontée à des baisses de fréquentation, le Maroc à des ralentissements de croissance. Les résultats de 2012 ont montré que l'impact s'est prolongé l'année suivante. La Tunisie et l'Égypte sont demeurées 13% et 20%, respectivement, en deçà de leurs résultats en nombre d'arrivées. Le Maroc a enregistré un taux de croissance des arrivées de touristes internationaux de seulement 0,3% cette année-là (contre + 8,5%/an en moyenne entre 2005 et 2010). Le Liban, qui a pâti sévèrement de la crise syrienne, a connu une baisse de près de 40% de ses arrivées internationales par rapport à 2010<sup>173</sup>.

L'impact du Printemps arabe sur le tourisme sud-méditerranéen s'observe avant tout sur ces indicateurs quantitatifs. Mais la crise est plus profonde [WEIGERT, 2012c]. Pour le Maroc et pour la Tunisie, cette crise conjoncturelle ne fait qu'accentuer les défaillances structurelles de leur secteur touristique, dont la dépendance quasi-totale envers le marché européen et le déséquilibre dans les rapports commerciaux avec le Nord. Au Nord, le coup d'arrêt a également affecté les opérateurs touristiques. Ces derniers ont subi des pertes financières importantes en Tunisie et en Égypte dans les saisons qui ont suivi les révoltes. Les tour-opérateurs européens les plus actifs ont enregistré de lourdes pertes financières, causées par les rapatriements qu'ils ont dû organiser et les annulations qu'ils ont dû indemniser – en 2011, le Printemps arabe a « coûté » 23 millions et 50 millions d'euros à Thomas Cook et à TUI, respectivement<sup>174</sup>.

Même si dans les deux années qui ont suivi le soulèvement du monde arabe, les transitions politiques en cours n'ont pas entraîné de menaces sécuritaires pour les touristes, on peut émettre l'hypothèse que cette expérience, qui a échaudé à la fois les pays récepteurs et les entreprises touristiques européennes, conduira chaque partie à se prémunir contre un éventuel retour des troubles, en cherchant à atténuer les relations de dépendance réciproque qui les unissent. Le comportement des tour-opérateurs à partir de 2012 donne provisoirement raison à cette hypothèse : pour ne plus être surpris par les événements et pour sécuriser leurs engagements, ils ont verrouillé les flux en diminuant leurs stocks de chambres sur la rive sud. Cette attitude, qui entrave la reprise du tourisme à court terme dans ces pays, pourrait bien durer. Compte tenu de l'incertitude qui règne dans les transitions politiques et de la crise de confiance qu'elle engendre,

---

<sup>172</sup> C'est-à-dire le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, la Libye, l'Égypte, la Jordanie, les territoires palestiniens, le Liban et la Syrie.

<sup>173</sup> Données : Organisation mondiale du tourisme.

<sup>174</sup> Source : Thomas Cook et TUI.

il est probable que les opérateurs actifs sur la rive sud y développent à moyen terme des stratégies de repli, en faveur de zones politiquement plus stables.

Dans pareille hypothèse, c'est tout le modèle du tourisme euromaghrébin présenté dans cette thèse, fondé sur une convergence d'intérêt entre les États maghrébins et les firmes touristiques européennes, qui pourrait se trouver remis en cause. La nécessité pour chacun de sécuriser ces marchés touristiques pourrait donner naissance à de nouvelles formes de coopération et de concurrence, et les nouvelles dynamiques conduire progressivement à la transformation de ce modèle. À la lueur des analyses menées dans ce travail, comment les chaînes hôtelières et les tour-opérateurs européens se positionneront-ils au sein de ces dynamiques changeantes ? Comment, dans ces conditions, pourrait évoluer le tourisme au Maroc et en Tunisie ? En cas de persistance de la dynamique de volatilité du tourisme européen, qui poursuivrait l'intégration régionale par le tourisme engagée par les firmes européennes, et dans quelles modalités ? Ces questions sont en suspens à l'heure où cette thèse est rédigée, et tenter d'y répondre procède nécessairement d'une démarche intuitive, et non d'une démarche scientifique. C'est donc en *connaissance de cause* qu'on se propose, dans cette dernière partie, d'essayer quelques hypothèses prospectives qui mobilisent l'analyse des systèmes touristiques multinational et euromaghrébin effectuée dans cette thèse. Le contexte de l'après printemps arabe se révélant extrêmement changeant, il convient de le faire avec toute la précaution qui est de mise, en précisant que les données utilisées dans cet exercice correspondent à la perception que l'auteur a des événements et des discours qui ont marqué l'actualité entre l'hiver 2011 et l'été 2013, et des tendances qu'ils lui semblent révéler.

## **1. La crise qui en cache une autre en cache-t-elle une autre ?**

Avant même que ne survienne le Printemps arabe, le tourisme sud-méditerranéen connaissait déjà des difficultés. La focalisation sur le tourisme balnéaire de masse avait conduit les pays du Sud à faire l'impasse sur les nouvelles formes de tourisme, notamment celles qui se sont affirmées en Europe avec l'avènement d'Internet et du « tourisme durable », comme l'écotourisme, le tourisme rural, le tourisme culturel, le tourisme urbain, etc. Dans les années 2000, le tourisme individuel, plus diffus et plus dépensier, s'est substitué aux flux de masse comme principal facteur de croissance touristique. Les stratégies d'adaptation aux évolutions de la demande mises en œuvre

par les firmes touristiques, qui ont été présentées dans cette troisième partie, assurent la continuation actuelle du marché qu'elles exploitaient à l'époque fordiste. Mais elles ne leur donnent pas l'opportunité de capter ce que l'Équipe MIT nomme le « tourisme de masse diversifié », composé de l'ensemble des flux touristiques post-fordistes, et qui se distingue du tourisme de masse « traditionnel » par le fait que ses flux sont plus mobiles, moins saisonniers et mieux dispersés dans l'espace<sup>175</sup>.

À en croire les diagnostics techniques établis par divers rapports d'expertise sur le tourisme maghrébin [BANQUE MONDIALE, 2002 ; JICA, 2003 ; ROLAND BERGER, 2010], c'est ce tourisme de masse diversifié, bien plus intégrateur sur le plan des mobilités, qui fait défaut dans ces pays. Les recommandations qui y sont formulées se basent, en substance, sur l'argumentaire suivant : *« rendue nécessaire par les évolutions de la demande et des pratiques touristiques, la diversification du tourisme permet une meilleure répartition spatiale de l'offre et une meilleure segmentation du marché, qui sont profitables à l'économie touristique dans son ensemble. Le développement de nouvelles infrastructures et de produits variés en gamme permettrait, une fois le maillage de l'offre élargi, d'irriguer le territoire touristique national de flux permanents et pérennes, mieux étalés dans l'année et mieux disséminés. L'accroissement des séjours à motifs multiples (santé, culture, bien-être, balnéaire, etc.), rendu possible par le boum des pratiques touristiques individuelles et autonomes, donne naissance à des dynamiques, à des complémentarités et à des coopérations inédites en matière d'exploitation de l'offre »* [WEIGERT, 2012c].

Ces recommandations n'ont pas, en tant que telles, de valeur scientifique. En revanche, sur le plan prospectif, elles sont révélatrices des tendances auxquelles obéissent les autorités en charge du développement touristique, y compris au Maghreb. En mars 2013, le gouvernement de transition dirigé par Ennahda a ainsi affirmé travailler à la mise à jour du rapport Roland Berger sur le nouveau schéma touristique de la Tunisie, que le régime béaliste avait commandé au cabinet de conseil en 2009 [FORBES AFRIQUE, 2013]. Le Maroc, de son côté, a demandé au cabinet McKinsey d'élaborer des recommandations sur le tour que doit prendre le développement touristique du pays sur la période 2010-2020. Dans des pays où il n'existe pas de demande structurée susceptible de remplacer le tourisme de masse européen ou d'en compenser la diminution, et où la chute brutale des arrivées en provenance du Nord suite au Printemps arabe a

---

<sup>175</sup> Dans le glossaire de la deuxième édition de *Tourismes*, sous-titrée *Moments de lieux*, l'équipe MIT définit le tourisme de masse diversifié comme le « système touristique le plus récent, fondé à la fois sur l'accès du plus grand nombre au tourisme et sur l'individualisation des pratiques, juxtaposant des pratiques standardisées et d'autres personnalisées, des pratiques répétitives et d'autres innovantes, la part des pratiques non marchandes étant élevée. Le tourisme de masse diversifié caractérise une société au sein de la quelle la majeure partie des individus peut choisir d'être touriste ; dès lors, c'est le mode d'être touriste qui les distingue » [ÉQUIPE MIT, 2005 : 342].

provoqué une réduction de l'activité encore plus brutale si l'on tient compte des effets d'entraînement du tourisme, l'orientation vers un développement touristique diversifié, qui favorise la réduction de la dépendance envers le tourisme de masse européen, fait figure d'hypothèse sérieuse.

Après le printemps arabe, les journaux spécialisés, le monde universitaire, les *think tank* et la presse d'opinion ont marqué un grand intérêt, au Maghreb comme en Europe, pour les évolutions futures du tourisme sur la rive sud de la Méditerranée. Plusieurs revues spécialisées dans l'espace méditerranéen, comme l'*Annuaire IEMed de la Méditerranée*, *Afkar-Idées* et le magazine *Moyen-Orient*, ont demandé à l'auteur de cette thèse de livrer une analyse à ce sujet [WEIGERT, 2012d ; 2013a ; 2013b]. Ces commandes ont été l'occasion pour lui de mener une analyse des événements qui ont marqué l'actualité dans les trois années qui ont suivi le soulèvement tunisien. Voici quelle était sa perception des faits au printemps 2013 : « *En pleine tension entre le monde occidental et le monde arabe, dans le contexte de l'après 11 septembre 2001 et de la crise économique mondiale, les révolutions arabes ont suscité plus de méfiance que de solidarité chez les touristes européens, qui forment la majeure partie de la population touristique sur la rive sud – 70% des flux en moyenne jusqu'en 2010. La tendance n'est pas à l'apaisement de part et d'autre de la Méditerranée : au Nord, les mass-médias européens se focalisent sur les risques de dérive salafiste ; au Sud, les gouvernements de transition, pour la plupart issus de mouvances islamiques modérées, cultivent l'ambiguïté de leur rapport aux islamistes radicaux. Ce "moment géopolitique" n'est pas propice au tourisme euro-méditerranéen* » [WEIGERT, 2013b].

Ce qu'on a voulu signaler par ces affirmations, c'est qu'on pressent que la crise conjoncturelle du tourisme sud-méditerranéen, bien plus que de révéler la crise structurelle dans laquelle il se traîne (à différents degrés selon les pays du reste), en annonce une autre, tout aussi déterminante pour l'avenir du tourisme dans ces pays. Celle-ci pourrait s'intituler « la crise de la démocratisation du tourisme », et impliquerait une rupture avec les systèmes touristiques fondés sur l'autoritarisme social qui prévalaient dans ces pays avant les soulèvements démocratiques. L'argumentaire qui motive cette hypothèse, qui va être exposé dans la suite de cette partie, veut montrer en quoi cette crise aurait des implications sur le développement touristique des pays sud-méditerranéens, aussi bien en matière d'offre et de demande qu'en matière de gouvernance de ce développement ; en quoi elle aurait des implications pour les firmes touristiques européennes qui se sont accommodées des régimes de gouvernance qui maintenaient l'ancien système ; en quoi, enfin, elle modifierait profondément les conditions dans lesquelles le tourisme organisé par le secteur privé contribue à l'intégration régionale.

## 2. Mesures verticales, mesures horizontales

Pour faire face au choc du printemps arabe, les gouvernements aux commandes des pays sud-méditerranéens ont pris comme première initiative touristique de faire revenir les touristes européens, en vue de rétablir l'équilibre qui prévalait avant les soulèvements. Les mesures mises en œuvre concernaient la promotion des destinations auprès des professionnels du tourisme et au sein des marchés émetteurs les plus importants, comme la France, l'Allemagne et l'Italie. Des campagnes publicitaires visant à rassurer sur la sécurité ont été menées en Europe et des « éductours »<sup>176</sup> ont été organisés avec les tour-opérateurs et les agents de voyage. Des accords bilatéraux de coopération touristique ont été signés (entre l'Italie et l'Égypte) ou réactivés (entre la France et la Tunisie). Ces mesures correspondaient à des actions ponctuelles, et non à des politiques touristiques renouvelées. En 2013, hormis le Maroc, qui a inauguré en 2011 une stratégie touristique érigeant le « tourisme durable » en priorité (la « Vision 2020 »), aucun pays de la rive sud n'avait affiché de véritable politique de tourisme depuis le printemps arabe.

Les données les plus récentes sur l'investissement touristique européen sont difficilement disponibles, en sorte qu'il est délicat de préjuger si la crise du printemps arabe a ralenti ou non leur dynamique. En revanche, une enquête sur Internet révèle que les projets d'investissement les plus médiatisés entre 2011 et 2013 sont ceux réalisés par les pays du Golfe. Leur contribution au financement touristique de ces marchés est pour le moins significative. En 2012, le Fonds marocain pour le développement touristique (FMDT) et trois fonds souverains du Golfe<sup>177</sup> ont créé le fonds d'investissement Wessal Capital, qui devrait consacrer plus de 2 milliards d'euros à la réalisation des projets de la « Vision 2020 ». La même année en Tunisie, le groupe Qatari Diar, filiale touristique du fonds souverain « Qatar Investment Authority », a relancé le démarrage d'un mégaprojet de complexe hôtelier saharien à Tozeur, tandis que plusieurs investisseurs du Golfe ont assisté à la réunion de lancement du premier « village touristique arabe » au monde, près de Tabarka. Au Liban, tous les investissements touristiques étrangers recensés depuis 2003 par l'Agence nationale de promotion des investissements provenaient du Golfe, et non d'Europe.

L'implication des pays du Golfe dans le tourisme sud-méditerranéen n'est pas nouvelle. Dans les années 1980, les investissements golfiens ont par exemple financé la moitié des projets touristiques réalisés en Tunisie<sup>178</sup>. Jusque dans les années 2000, la plupart de leurs investissements vers la rive sud de la Méditerranée donnaient lieu à des montages par

---

<sup>176</sup> Les éductours sont des voyages d'affaires organisés par les destinations pour promouvoir leur offre auprès des professionnels du tour-operating.

<sup>177</sup> Aabar Investments PJS des Emirats Arabes Unis, Al Ajial Investment Fund Holding du Koweït et Qatar Holding LLC.

<sup>178</sup> Voir *supra*, chapitre 2.

triangulation, associant l'entrepreneur local, l'investisseur du Golfe et un opérateur occidental, qui intervenait dans le cadre de contrats de gestion et de franchisage (Golden Tulip, Pizza Hut, Radana, etc.)<sup>179</sup>. Pour ces investisseurs, ces projets procédaient d'une stratégie de diversification de l'activité. Mais depuis quelques années, certains investissements en provenance du Golfe présentent de nouvelles motivations. Dans le nouveau contexte méditerranéen, ils sont également mis au service d'une stratégie d'influence. À travers ces investissements, les pays du Golfe jouent la carte de la solidarité arabe à l'heure où les partenaires traditionnels des pays sud-méditerranéens – les Européens – appréhendent les évolutions régionales avec défiance. Leur engagement dans le tourisme, qui se pose en soutien des gouvernements islamiques de transition, est porteur d'un message unificateur prônant le rapprochement entre le Golfe et les pays sud-méditerranéens. Il ne s'agit plus de financer des projets destinés aux touristes européens. De nombreux plans d'investissement du Golfe précisent dorénavant l'objectif de renforcer les liens avec le pays récepteur par le biais du tourisme arabe.

Si l'on met cette évolution en perspective avec l'hypothèse de départ, selon laquelle les pays sud-méditerranéens formeront le projet de réduire leur dépendance envers le tourisme européen, le renforcement des liens avec le Golfe révèle que le tourisme arabe est la principale voie explorée par les gouvernements de transition. À l'échelle régionale, d'autres événements étayent cette analyse. En février 2013, l'Égypte a signé avec la Turquie un accord de coopération touristique suivant lequel les agences de voyage de chaque pays s'engagent à promouvoir mutuellement leurs destinations sur le marché national. Dans la foulée, les autorités égyptiennes ont signé à Téhéran le premier accord de coopération touristique avec l'Iran, dont l'objectif est de promouvoir le tourisme iranien en Égypte. En Tunisie, l'annonce, au printemps 2013, de la visite du ministre du tourisme en Algérie à l'été 2013 a signalé l'intention des autorités de structurer le marché du tourisme algérien en Tunisie. L'avènement du tourisme arabe n'est pas une conjecture : il s'inscrit dans la dynamique, avérée, de l'essor du tourisme domestique et du tourisme Sud-Sud en Méditerranée, dont a déjà rendu compte le chapitre 2.

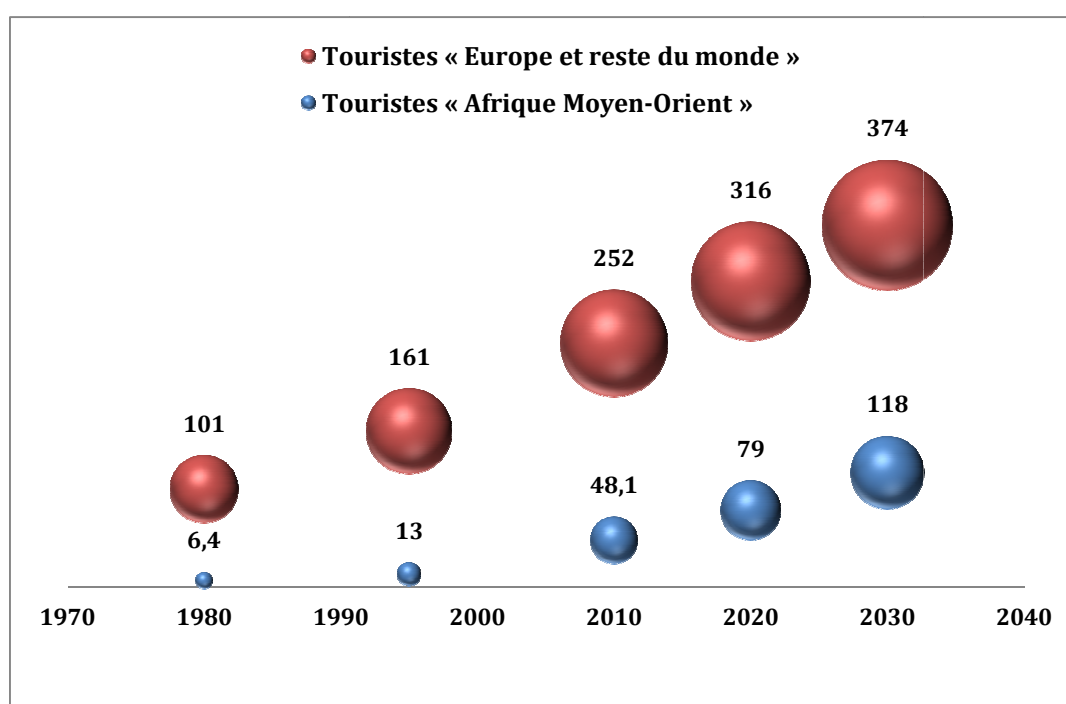
Par commodité, on voudrait définir ici le « tourisme Sud-Sud » méditerranéen comme l'ensemble des flux touristiques qui échappent à l'espace nord-méditerranéen (investissements, flux aériens, mobilités), et donc y inclure le tourisme domestique. Cette évolution, on l'a dit, est d'ampleur régionale, mais il est plus simple de revenir à l'échelle maghrébine pour en figurer la dynamique, car les données sur ces différents flux, notamment les flux domestiques, qui demeurent souvent informels, ne font pas l'objet d'une surveillance statistique dans tous les pays sud-méditerranéens. Les statistiques sur les flux interarabes donnent matière à des comparaisons avec le tourisme euro-

---

<sup>179</sup> Source : Observatoire ANIMA-MIPO des annonces d'investissement et de partenariat en Méditerranée [www.anima.coop/mipo].



arabe, puisqu'ils sont estimés sur la base des arrivées aux postes frontières, conformément à la méthodologie de l'Organisation mondiale du tourisme. Mais ils posent un problème de délimitation géographique. Dans cette thèse, on choisit de désigner par « flux interarabes » l'ensemble des flux touristiques entre les pays non européens riverains de la Méditerranée, y compris la Turquie et Israël, plus les flux en provenance du Soudan (pays arabe) et de Mauritanie (qui fait partie de l'Union du Maghreb arabe et de l'Union pour la Méditerranée), de la péninsule arabique, Iraq comprise, et d'Iran. Cette zone, bien qu'elle intègre des pays non arabes et qu'elle exclue d'autres pays arabes, correspond à ce que l'on désigne comme la « région euro-arabe ». Cette sélection ne se fonde ni sur des critères ethnico-linguistiques ni sur des critères géographiques. Elle correspond au découpage étasunien de l'espace moyen-oriental élargi : la région MENA (*Middle East/North Africa*). Le découpage MENA procède d'une conception religieuse des identités nationales telle que Samuel Huntington la prône dans le *Choc des civilisations*. Cette approche est à bien des égards contestable – et contestée, mais on la retient pour son caractère fonctionnel eu égard au sujet dont il est question : l'inclusion des pays du Golfe paraît nécessaire vu leur implication dans le financement touristique des pays sud-méditerranéens, celle de la Turquie est justifiée par son influence politique et économique dans le bassin méditerranéen ; celle de l'Iran par l'insertion des flux émetteurs iraniens dans l'espace machrékin [DEWAILLY, 2010]. Le graphique 13 figure la croissance du tourisme Sud-Sud en Méditerranée à partir des données mentionnées dans le tableau 3 du chapitre 2. Cette figuration permet de représenter la croissance des flux et la comparaison, simultanément, avec la croissance du tourisme européen et du reste du monde.



**Graphique 12: la croissance du tourisme Sud-Sud en Méditerranée (Source : UNWTO)**

Le tableau 42 montre la manière dont la Tunisie et le Maroc, en tant que destinations, se sont inscrits dans cet espace touristique euro-arabe dans les années 2000, par rapport aux autres espaces touristiques, régionaux et mondiaux, dans lesquels ils s'insèrent.

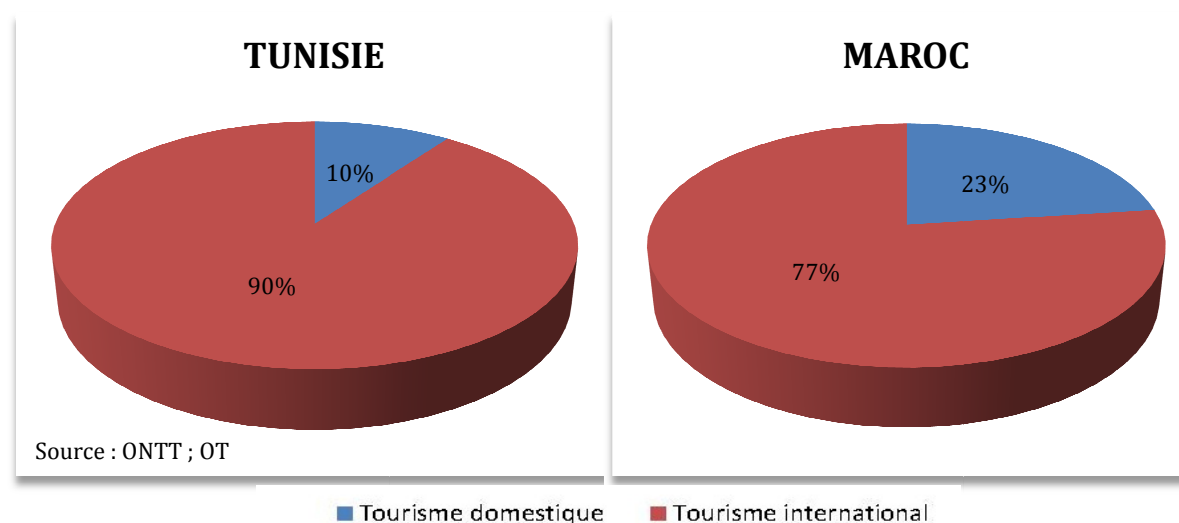
	2003	2010	TCAM 2003-2010
Tunisie			
Flux Sud-Sud	2220000	2980000	4,30%
Flux européens	2830000	3800000	4,30%
Flux américains	23000	39000	8,00%
Flux asiatiques	22000	50000	12,00%
Flux africains	19000	34000	8,70%
Maroc			
Flux Sud-Sud	150000	317000	11,25%
Flux européens	4400000	8500000	10,00%
Flux américains	108000	250000	12,70%
Flux asiatiques	47000	110000	13,00%
Flux africains	39000	120000	17,40%

**Tableau 42 : Le tourisme Sud-Sud face aux autres flux mondiaux au Maghreb**

En ce qui concerne la Tunisie, il convient de souligner que le volume important de touristes Sud-Sud qu'indique ce tableau s'explique par les flux de Libyens et d'Algériens que le pays réceptionne massivement chaque année. Ce tourisme de voisinage comptait pour 96,8% des flux Sud-Sud vers la Tunisie en 2003, et pour 96,2% en 2010. La guerre de Libye de 2011 risque de se traduire, dans les prochaines années, par une forte réduction de la part des flux Sud-Sud dans le tourisme tunisien, mais il est tout de même à noter que dans la période de stabilité politique régionale la plus récente (2003-2010), ces flux ont suivi une croissance similaire à celle des flux européens. Au Maroc, la situation est différente. Avec la fermeture de la frontière avec l'Algérie en 1994, le pays n'a pas tiré parti du tourisme algérien comme l'a fait la Tunisie. Avec une croissance annuelle moyenne de 11,25% entre 2003 et 2010, les flux Sud-Sud atteignent un volume significatif : environ 3% du tourisme international en 2010, mais près de 7% si l'on exclut

les Marocains résidents à l'étranger du total. Si l'on tient compte d'une représentativité croissance/volume, les principaux pays émetteurs qui ont porté la croissance du tourisme Sud-Sud au Maroc sont l'Algérie (+17%/an), la Turquie (+15%/an), l'Arabie Saoudite (+8,5%/an), la Mauritanie (+10%/an) et Israël (+53%/an).

Les flux domestiques sont comptabilisés par le Maroc et la Tunisie à travers les enregistrements dans les hébergements marchands à l'arrivée. Les statistiques qui en ressortent montrent que ce tourisme interne, qui s'est développé à bas bruit depuis les années 1970, atteint dorénavant des volumes significatifs dans ces deux pays. En Tunisie, la part des résidents dans les nuitées en hébergement marchand a connu une croissance annuelle moyenne de 7% entre 1965 et 2010, passant de 190 000 nuitées à 3,5 millions [ONTT, 2010]. Au Maroc, en 2010, les résidents marocains ont consommé 23% des nuitées totales effectuées dans les hébergements classés [Graphique 13]. Ces chiffres révèlent la signification économique du tourisme domestique à la fin des années 2000.



**Graphique 13 : Part du tourisme domestique dans les nuitées totales, en 2010**

L'auteur de cette thèse a pu observer que le printemps arabe semble avoir dopé ce tourisme domestique, en induisant une « libéralisation » des mobilités internes. C'est en tout cas ce qui s'observe en Tunisie. Depuis la chute du régime benaliste en janvier 2011, une pléthore d'initiatives ont été lancées sous l'impulsion d'associations citoyennes et sociales dans le but de faire découvrir la Tunisie aux Tunisiens [WEIGERT, 2012]. En mettant en lumière les difficultés rencontrées par les zones intérieures, la révolution semble avoir éveillé l'intérêt des nationaux

pour leur pays et leurs concitoyens, ainsi que pour les particularités régionales du territoire tunisien. Dans les pays révolutionnaires du monde arabe, la médiatisation inédite des troubles internes et la transition démocratique donnent un élan supplémentaire à l'émergence du tourisme des nationaux<sup>180</sup>.

Le tourisme arabe ne se traduit pas que par l'essor des flux humains. Il se traduit également par l'essor des flux aériens interarabes, que la compagnie émiratie Air Arabia a contribué à structurer, en développant des liaisons régulières entre les capitales du monde arabe. Il se traduit également par l'essor des investissements touristiques interarabes. La base de données Anima-MIPO recense les projets d'investissements par secteur dans l'espace méditerranéen. Le tableau 43 met en comparaison les projets d'investissement touristique annoncés dans les pays de la rive nord avec ceux annoncés dans les pays méditerranéens (MED 11)<sup>181</sup> et dans les pays du Golfe, sur la période 2005-2010. Sont pris en compte les projets d'investissement direct étranger et les projets de partenariat<sup>182</sup>.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total 2005-2011
Golfe + Med 11							
Maroc	5	7	2	4	6	5	29
Tunisie	1	1	4	5	3	2	16
Europe							
Maroc	7	14	16	10	10	14	71
Tunisie	3	5	2	7	7	13	37

**Tableau 43 : Nombre de projets touristiques par origine des investissements (source : Anima)**

Ce tableau ne recense que le nombre de projets, et non leur montant financier. Ce listage mériterait donc une analyse approfondie du type de projet auquel correspondent ceux qui sont comptabilisés, afin d'en analyser les aspects quantitatifs, mais aussi qualitatifs. Cependant, il est significatif d'observer que sur la période récente, près de la moitié des projets touristiques prévus en Tunisie comme au Maroc étaient le fait d'investisseurs sud-méditerranéens et golfiens.

<sup>180</sup> La consultation de la page Facebook du Rocher Bleu (accès privé) indique par exemple que le village a reçu en 2012 la visite de l'Association des Jardins de Menzah II, de l'Association tunisienne des randonneurs tunisiens, de l'Association des amis de la bibliothèque et du livre de Sousse et de l'Association tunisienne des docteurs et doctorants en sciences.

<sup>181</sup> Anima range sous l'acronyme MED-11 : Maroc, Algérie, Tunisie, Libye, Egypte, Jordanie, Israël, Territoires palestiniens, Syrie, Liban et Turquie.

<sup>182</sup> La méthode de comptabilisation et de sélection des projets est expliquée dans les rapports d'Anima, comme, par exemple, pp. 65-67 du rapport suivant : [http://www.animaweb.org/uploads/bases/document/AIN\\_IDE\\_Partenariats-2011\\_Fr\\_9-10-2012\\_web.pdf](http://www.animaweb.org/uploads/bases/document/AIN_IDE_Partenariats-2011_Fr_9-10-2012_web.pdf).

Enfin, parallèlement à la croissance des flux touristiques et financiers, le tourisme arabe connaît depuis plusieurs années une institutionnalisation, menée dans le cadre de la coopération interétatique entre pays arabes, mais également par le secteur privé. L'Alecso et l'Unesco s'intéressent depuis plusieurs années au tourisme arabe comme levier de développement économique, à l'échelle interarabe et domestique [BERRIANE, 1999]. La Ligue arabe, qui dispose d'un Conseil des ministres du tourisme, a fondé en 2008 l'Organisation du tourisme arabe, chargée de promouvoir l'amélioration des échanges touristiques entre les pays membres de la Ligue. Simultanément, de nombreuses associations professionnelles interarabes se sont créées, sur la base d'initiatives privées, telles que l'Association des hôteliers arabes (AHA); l'Association arabe des agences de voyages (ATTAA); l'Union arabe des guides touristiques (ATGU); l'Association des restaurateurs arabes (ATRA); l'Union arabe des transports touristiques, l'Association des experts du tourisme arabes (ATEA). Ces structures encadrent l'essor des flux interarabes, et en organisent progressivement la régulation à l'échelle régionale.

Le tourisme domestique fait à son tour l'objet de politiques de régulation dans les pays de la rive sud de la Méditerranée. Comme l'explique Mohamed Berriane, le tourisme des nationaux a été longtemps négligé par ces derniers, car le tourisme a systématiquement été conçu par eux dans sa dimension internationale, c'est-à-dire comme une activité d'exportation, source de devises fortes et d'emplois. La prise de conscience du rôle que le tourisme domestique peut jouer dans le développement, en termes de redistribution fiscale et de renforcement des entreprises touristiques nationales, résulte du choc de la guerre du Golfe, qui avait entraîné une chute drastique du tourisme européen dans le monde arabe [BERRIANE, 2010]. Cahin-caha, plusieurs pays sud-méditerranéens, dont la Tunisie et le Maroc, ont entrepris de structurer ce tourisme. Dès le début des années 2000, le Maroc a mis en place des programmes de promotion du tourisme domestique, comme la campagne « Kounouz Biladi », qui offrait aux résidents marocains des réductions sur des séjours dans des hôtels partenaires de l'opération, et le programme Biladi, qui s'est focalisé sur la construction d'hébergements à bas coût (résidences hôtelières et campings) destinés à la clientèle nationale, dans des zones touristiques consacrées [OBSERVATOIRE DU TOURISME, 2010]. En Tunisie, l'État a mené plusieurs opérations de valorisation du tourisme domestique, comme l'aménagement des plages prisées par les Tunisiens, et créé divers outils d'accompagnement, comme une centrale tunisienne de réservation hôtelière. Une société privée a développé, sur le modèle des chèques vacances européens, des « chèques tourisme », qui offrent des réductions hôtelières aux Tunisiens qui les commandent à l'avance [ROLAND BERGER, 2010]. Centrées sur les pratiques et sur le coût et la localisation de l'offre, ces stratégies participent d'une régulation publique du tourisme des nationaux.

Alors que Krishna Ghimire [2002] soulignait en 2002 que le tourisme Sud-Sud ne suscitait pas l'intérêt des autorités institutionnelles nationales, régionales et mondiales, les organisations multilatérales ont commencé à s'intéresser au sujet à la fin des années 2010. Ainsi l'Organisation internationale du travail, qui a mis en place en 2009 un projet intitulé « South-South Cooperation in the Tourism Sector »<sup>183</sup>. La question a été traitée pour la première fois l'occasion la quatrième conférence de l'ONU sur les pays les moins avancés, qui s'est tenue à Istanbul en mai 2011, et qui était du reste consacrée à la coopération Sud-Sud tous secteurs confondus. Les zones géographiques privilégiées dans le projet de l'OIT sont l'Asie du Sud-est, l'Amérique latine et l'Afrique sub-saharienne, et non le monde arabe. Mais pour la première fois, une organisation internationale s'est penchée sur l'éventuelle régulation de ce tourisme, qu'elle qualifie d'« horizontal », avec la mise en place d'ateliers de réflexion sur le travail décent et le dialogue social Sud-Sud dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme. Ce programme, qui a vu le jour très récemment au moment où cette thèse est rédigée, marque probablement l'inscription du tourisme Sud-Sud dans l'agenda des organisations multilatérales dans les prochaines décennies.

### **3. Le tourisme arabe : plus nouveau que le « nouveau tourisme »**

Alors que plusieurs travaux de recherche ont porté sur le tourisme domestique en Asie [DAVID, 2007 ; PEYVEL, 2010 ; TAUNET, 2011], les mobilités touristiques arabes, qu'elles soient domestiques ou intra-méditerranéennes, n'ont guère été traitées par la recherche. Hormis Mohamed Berriane, qui a consacré un ouvrage à la question en 2010, à la suite des travaux pionniers qu'il a menés depuis les années 1980 sur le tourisme domestique au Maroc, aucun auteur n'a abordé ce sujet spécifique, autrement que par mention ou que par ouverture problématique [MZABI, 1995 ; GHIMIRE, 2001 ; TROIN, 2006 ; SEMMOUD, 2010]. Dans ces différents articles et ouvrages, les problématiques traitées ou soulevées s'articulent autour de deux grandes préoccupations. La première est celle des pratiques, des comportements et des motivations des touristes arabes. Le tourisme domestique se distingue du tourisme européen par les motifs qui le suscitent, qui présentent ses caractéristiques propres. L'ouvrage de Mohamed Berriane [2010] en révèle quelques unes des dimensions, en s'interrogeant sur la dialectique modernité/tradition. Sous cet angle, le constat est fait à plusieurs reprises et dans plusieurs pays sud-méditerranéens, que ces touristes s'adonnent en réalité à trois types de pratiques : des

<sup>183</sup> [http://www.ilo.org/sector/activities/projects/WCMS\\_159018/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/sector/activities/projects/WCMS_159018/lang--en/index.htm).

pratiques « modernes », qui les conduit à se mélanger aux touristes européens et à fréquenter les mêmes lieux qu’eux [Photo 7] ; des pratiques traditionnelles, qui correspondent à des itinérances coutumières comme l’estivage et les pèlerinages religieux ; enfin des pratiques innovantes, qui ne correspondent ni à des pratiques modernes ni à des pratiques traditionnelles, mais bien à des formes endogènes de tourisme marchand, comme la fréquentation des campings et des appart’hôtels [BERRIANE, 2010 ; LEROUX, 2010]. Ces formes endogènes s’expliquent, selon les auteurs, par la prédominance du tourisme familial dans ces pays, qui implique généralement le déplacement d’un grand nombre de personnes faisant partie de la « famille », contrairement en Europe où le tourisme familial se manifeste par le mouvement de la cellule familiale restreinte aux parents et aux enfants.



**Photo 7 : Articulation des tourisms au Maroc (photo de l’auteur)**

La deuxième préoccupation de la recherche au sujet du tourisme arabe est la manière dont s’organisent ces mobilités touristiques sur le territoire national ou régional. La question est abordée à travers la problématique de l’articulation et de l’hybridation de ces mobilités. Bouziane Semmoud explique à propos du cas de la Turquie : « *Les traditions touristiques des Turcs sont de*

*trois types : les pèlerinages, les cures thermales et les séjours d'été à la montagne et à la mer. Sur le plateau anatolien, les citadins avaient pour tradition de posséder sur les hauteurs environnantes, une résidence avec jardin, les ruraux un véritable village de cultures et les nomades un pâturage d'été, lieux appelés yayla. Ces traditions prégnantes, il y a encore une vingtaine d'années, auraient même facilité l'accueil au tourisme international et produisent depuis des formes touristiques originales mêlant tradition et modernité » [SEMMOUD, 2010 : 132]. Le tourisme des nationaux dans les pays sud-méditerranéens, du Maroc à la Turquie, combinent mobilités d'agrément traditionnelles (pèlerinages, villégiatures traditionnelles) et mobilités d'agrément modernes (tourisme balnéaire, recours aux hébergements commerciaux, etc.). Ces dernières résulteraient d'un processus d'acculturation et de mimétisme, dans des pays où le tourisme européen s'est montré aux populations locales [BERRIANE 2010 ; SEMMOUD, 2010]. L'analyse spatiale des flux intérieurs s'en trouve complexifiée, et les problématiques du développement touristique renouvelées : « Il n'est désormais plus nécessaire de lier le développement du tourisme aux seuls paramètres économiques et aux seules sociétés de consommation, ces pratiques pouvant avoir [...] dans les sociétés arabo-musulmanes un soubassement culturel » [BERRIANE, 2010]. Au Maroc et en Tunisie par exemple, la question se pose de savoir comment se superposent les formes itinérantes du tourisme nationale et les formes stationnaires du tourisme européen, et comment ces flux s'articulent pour constituer de nouveaux territoires touristiques. La question pourrait être élargie à l'espace régional, si l'on s'interrogeait par exemple sur la régulation régionale des mobilités, et plus particulièrement sur le rôle de la politique de visa adoptée par les pays arabes vis-à-vis des autres pays arabes, dans l'essor ou la limitation des flux intra-régionaux.*

Mohamed Berriane estime que l'essor du tourisme domestique dans les pays arabes pose des problématiques qui lui sont propres. Il met particulièrement l'accent sur l'articulation entre le tourisme international issu des pays de la rive nord et le tourisme des nationaux issus des pays d'accueil [BERRIANE, 2010]. De fait, le tourisme intérieur ne se présente pas comme un tourisme cloisonné, mais bien comme un ensemble de flux qui entrent en interaction avec ceux engendrés par le tourisme européen. Qu'elles se traduisent par l'émergence de nouveaux segments ou simplement par l'entrée des touristes locaux dans le marché traditionnel, ces évolutions induisent une reconfiguration du marché touristique qui constitue pour les firmes un enjeu prospectif de première importance.

Les perspectives ouvertes par l'essor du tourisme Sud-Sud en Méditerranée sont d'autant plus stimulantes pour la recherche que cette dynamique, en plein épanouissement, comporte des enjeux multidisciplinaires. Il n'est pas le propos de cette thèse de dresser une liste de ces enjeux et des inexhaustibles problématiques qu'ils soulèvent. On voudrait ici se focaliser sur la dimension



particulière de la place des firmes touristiques dans cette dynamique, en se proposant de mettre en perspective les changements à l'œuvre et les stratégies d'autorégulation des firmes. Ce questionnement rejoint celui formulé par l'équipe « Cultures et Société » de Philippe d'Iribarne, qui a été présenté dans le chapitre précédent, et qui vise à étudier l'influence des facteurs culturels non pas sur la consommation, mais sur les processus productifs. D'une manière plus générale, il s'inscrit dans les études sur le « tournant culturel » de la géographie économique.

Dans sa thèse de doctorat, Jan Mosedale consacre un chapitre au paradigme du « tournant culturel » de la géographie économique. Il y dresse un état de l'art des études qui ont porté sur la question, et explique comment le paradigme du « tournant culturel », avatar des « cultural studies », s'est imposé depuis les années 1990 comme le paradigme dominant de la discipline. La préoccupation de la recherche pour l'influence de la culture est née du constat que cette dimension a été longtemps négligée dans l'analyse des processus sociaux, économiques et politiques [CRANG, 2001]. Le paradigme ne fait pas l'objet d'une définition précise. Il est fondé sur le postulat que la composante culturelle des faits sociaux traverse tous les champs de la société, dont l'économie, et y exerce une influence croissante qu'il est nécessaire d'évaluer. En géographie, cette approche occasionne un rapprochement de la géographie économique et de la géographie humaine et culturelle [SHAW AND WILLIAMS, 2002 ; IOANNIDES, 2006], et implique de reconsidérer « *les frontières artificielles de l'économie pour donner à voir le monde dans son entièreté* » [THRIFT AND OLDS, 1996: 311].

Les firmes touristiques sont concernées par ces évolutions. Selon John Urry [1994: 133], la production touristique intègre le désir du touriste autant qu'il contribue à l'influencer. Colin Johnson voit le processus de production comme un circuit culturel, sur lequel s'opèrent des allers-retours permanents entre les capacités de la production et les désirs de la consommation [JOHNSON, 1986], qui se retravaillent l'un l'autre dans l'élaboration du bien touristique. Cet échange contribue à la construction des valeurs, des représentations et des identités sociales qui sont associées à l'expérience du touriste. La constante renégociation des représentations initiée par le renouvellement des modes de consommation (fordisme, post-fordisme, néo-fordisme) procure une multitude de sens à l'expérience touristique, qui dépendent de l'interprétation culturelle du consommateur [ATELJEVIC, 2000]. Philip Crang [1997] complète cette approche en indiquant que les institutions économiques sont intégrées dans les processus culturels, et que cela peut s'observer à différentes échelles : celle de la firme, de l'État, de l'individu, etc. Comme pour les rapports production/consommation qui déterminent la marchandisation du tourisme, il est possible d'étudier les interrelations entre les organisations économiques (les firmes) et le tissu politique, social et économique des sociétés dans lesquelles elles opèrent [YEUNG ET LI, 2000 ;

RILEY, 2000 ; PAVLINEK ET SMITH, 1998<sup>184</sup>]. Ainsi, le principal apport du paradigme du tournant culturel est de montrer que les firmes touristiques sont des institutions économiques traversées par des influences culturelles, contrairement à ce que disent les analyses dominantes sur les firmes. Jan Mosedale précise en effet que dans les travaux qu'il a consultés, la conception de la firme la plus répandue se résume à l'expression d'Ernst Friedrich Schumacher : « *small is beautiful* ». Les petites entreprises sont généralement perçues comme des structures mieux intégrées dans le contexte socioculturel local que les firmes, qui, pour leur part, sont considérées comme des opérateurs hors sol, parcourant le monde à la recherche d'avantages comparatifs, sans se lier aux destinations ni s'adapter au contexte local [MOSEDALE, 2007]. Est-ce que l'essor du tourisme arabe est l'occasion de remettre en question cette conception ? Ces dernières résulteraient d'un processus d'acculturation et de mimétisme, dans des pays où le tourisme européen s'est montré aux populations locales [BERRIANE 2010 ; SEMMOUD, 2010<sup>185</sup>].

À travers la métaphore géométrique déjà mobilisée, on peut dire que les touristes domestiques de la rive sud et les touristes arabes voyageant dans l'espace sud-méditerranéen s'inscrivent les flux horizontaux intra-méditerranéens. Dans le tourisme développé par les firmes, ces flux ne s'articulent pas aux flux verticaux en provenance d'Europe. Le mode de production étant fondé sur les économies d'échelles et sur les masses critiques qui leur permettent de tirer des bénéfices des voyages à forfait qu'ils commercialisent, les firmes européennes n'ont pas d'intérêt à commercialiser localement les produits destinés au tourisme de loisirs des Européens, car sans le transport aérien ni la fonction de rassurance qu'ils exercent auprès du touriste, et sans la possibilité de mobiliser des masses importantes de touristes, la valeur ajoutée qu'ils réussissent à capter est fortement réduite. C'est pour cette raison que leur offre demeure peu ouverte aux touristes locaux, même si la plupart des groupes, comme le Club Méditerranée, TUI et Thomas Cook leur concèdent quelques places, vendues généralement à travers des agences de voyage locales – on y reviendra par la suite.

Mis à part ces lieux d'articulation entre le tourisme arabe et le tourisme européen, la question se pose de savoir dans quelle mesure les déterminants culturels des choix touristiques peuvent influencer la nature de l'offre pour le tourisme arabe, à la fois dans sa production et dans sa commercialisation. Autrement dit, existe-t-il, sur la rive sud et au Maghreb en particulier, une offre spécifique pour cette clientèle, différenciée de l'offre destinée aux Européens ?

---

<sup>184</sup> Cités par Mosedale [2007].

<sup>185</sup> Semmoud B. (2010), Maghreb et Moyen Orient dans la mondialisation, Paris, Armand Colin, Coll. U Géographie

## 4. Firmes et tourisme arabe : un choc des régulations ?

L'avènement du tourisme « islamique » ou du « tourisme hallal », répond partiellement à cette question. En effet, au Maghreb comme au Mashrek, un nombre croissant d'établissements proposent les services courants de l'hébergement de loisirs, comme les plages, les piscines, les restaurants et les spas, mais se distinguent de leurs concurrents en ne servant pas de boissons alcoolisées aux clients et de la nourriture hallal exclusivement. Ce type d'établissement existe depuis longtemps dans le Golfe, où la vente d'alcool est soit interdite, soit extrêmement régulée. On pouvait aussi en trouver en Tunisie par exemple, mais il s'agissait d'hôtels indépendants, situés en dehors des « zones touristiques » consacrées. La nouveauté est donc que depuis les années 2000, ces établissements fleurissent dans des zones où l'alcool coule à flot, dans les hauts lieux du tourisme balnéaire (Hurghada, Hammamet, Agadir).

Ces hôtels sont bâtis et exploités par des investisseurs locaux, comme le groupe Orascom en Egypte et le groupe Chaâbi au Maroc, à travers la chaîne Ryad Mogador. Les investisseurs privés du Golfe se positionnent également sur ce segment. C'est le cas par exemple des Sheikh saoudiens Abdel Aziz Ibrahim, connu pour avoir fait vider en 2008 le stock d'alcool de l'hôtel Hyatt dont il est propriétaire au Caire, et Kamal Saleh, père de la finance islamique et propriétaire d'hôtels au Maroc, dont le Palais des Roses à Agadir, anciennement l'hôtel Sofitel de la ville. Ces hommes d'affaires fortunés contribuent à renforcer la dynamique de communication et d'investissement qui préside à la structuration du tourisme arabe en Méditerranée. La principale caractéristique « islamique » de ces établissements était jusqu'à présent le fait qu'ils ne servent pas d'alcool. Cependant, avec l'ouverture de l'hôtel *Les Rois* à Hurghada, en avril 2013, ce type de tourisme a toutefois franchi un nouveau cap. L'établissement se veut conforme à la loi islamique : non seulement aucun alcool n'y est servi, mais il propose un étage entier et une piscine strictement réservés aux femmes. Ce produit, destiné à la clientèle conservatrice du Golfe et d'Egypte, est le premier du genre sur la rive sud de la Méditerranée. Il augure probablement le renforcement de la tendance dans les autres pays sud-méditerranéens [WEIGERT, 2013c].

Le groupe Ryad Mogador, qui possédait neuf unités opérationnelles en 2012, s'est constitué en chaîne hôtelière, lorsque Miloud Chaâbi, président-fondateur du groupe Chaâbi, a entrepris en 2000 de développer un deuxième puis un troisième hôtel à Marrakech, deux années après avoir inauguré en 1999, le premier hôtel du nom à Essaouira. Dans la décennie 2000, la chaîne a investi de manière dynamique, en rachetant des hôtels de luxe et en en faisant bâtir de nouveaux. Dans un

entretien réalisé en novembre 2012<sup>186</sup>, le personnel dirigeant du groupe affirme que l'argument commercial de la chaîne n'est pas leur caractère islamique, mais leur vocation pour le tourisme familial, prisé par les touristes arabes, par les touristes marocains, mais également par les touristes européens. Selon eux, la clientèle domestique représente environ 30% de la clientèle totale, 70% provenant essentiellement d'Europe. Le fait que des tour-opérateurs comme Thomas Cook England, Marmara et TUI Deutschland maintiennent les hôtels Ryad Mogador dans leur brochure, alors qu'y est explicitement précisé qu'aucun alcool n'est servi dans l'enceinte de l'établissement, montre qu'il existe effectivement une clientèle européenne pour qui cette spécificité n'est pas rédhibitoire. La symbolique religieuse n'est toutefois pas totalement absente des déterminants de l'attractivité de l'offre. Une part des touristes européens qui fréquentent ces établissements sont en réalité des marocains résidents à l'étranger. Le groupe a développé des partenariats avec les agences de voyage israéliennes Cookie Travel et Sagitour, par lesquels une importante clientèle juive orthodoxe vient passer ses vacances au Maroc, notamment à la période de Pessah. Pour Khaoula Abdellaoui, le fait que les établissements ne servent pas d'alcool fait la *réputation internationale* de Ryad Mogador en tant qu'espace de « tranquillité », quels que soient les motifs des clients qui aspirent à cette tranquillité.

Le cas de Ryad Mogador est-il révélateur qu'une rupture s'opère dans les pratiques hôtelières marocaines ? La problématique se pose de la manière suivante. Les établissements de la chaîne sont d'une taille équivalente à ceux qui sont commercialisés par les tour-opérateurs européens, correspondent au concept des hôtels bulles destinés au tourisme de loisirs – excepté pour ce qui concerne le débit de boisson, et sont commercialisés en grande partie par la voie du tour-operating international. Le fait qu'aucun alcool n'y soit servi a dès lors de quoi rendre perplexe l'observateur. Non que les touristes européens soient nécessairement des consommateurs d'alcool, mais la chaîne prend clairement le risque d'« exclure » ceux qui en consomment de leur clientèle potentielle. Or en Europe, où la population est à majorité chrétienne, l'alcool ne fait pas l'objet de politiques prohibitives, comme c'est le cas au Maroc<sup>187</sup>. Bien plus, l'alcool est généralement associé aux pratiques festives et aux vacances dans les sociétés occidentales. Or les dirigeants de la chaîne confessent ne pas avoir réussi à renouveler certains contrats avec des tour-opérateurs russes et polonais...

Dans ces conditions, et dans la mesure où le groupe ne publie pas ses résultats, deux hypothèses peuvent expliquer l'apparente compétitivité des établissements Ryad Mogador dans le marché touristique régional. La première hypothèse est celle de la « compétitivité artificielle ». En effet, les hôtels sans alcool dont il est question présentent la caractéristique commune d'être financés et

---

<sup>186</sup> Entretien avec Khaoula Abdellaoui, directrice financière de la chaîne Ryad Mogador, et avec Boutaina Lalami, directrice de l'hôtel Ryad Mogador d'Essaouira.

<sup>187</sup> La loi marocaine interdit aux commerçants de vendre de l'alcool à un « musulman ».

détenus par des investisseurs fortunés, qui font publiquement état de leur adhésion aux valeurs de l'Islam. Cette caractéristique laisse la place au doute : ces établissements auraient-ils été financés par d'autres investisseurs sur la base d'une étude de marché ? Ou s'agit-il de projets qui visent à offrir une alternative aux clients désireux d'une offre fidèle aux valeurs de l'Islam, mais qui sont maintenus artificiellement en activité par des personnalités qui ne se soucient pas de la rentabilité économique de leurs investissements ? Cette interrogation est cruciale sur le plan prospectif, car elle pose la question de savoir s'il existe à l'échelle régionale une demande suffisamment critique pour justifier le développement de tels établissements. Là réside la deuxième hypothèse : est-ce que ces établissements viennent répondre à une demande suffisamment importante pour constituer dorénavant un véritable « segment » touristique ?

En l'absence de données permettant d'étayer telle ou telle l'hypothèse, l'auteur prend bien garde de proposer une réponse à ces questions. En revanche, une autre observation peut être faite quelle que soit l'hypothèse : indépendamment des motifs des investisseurs et des clients de ces hôtels, les groupes qui les exploitent mettent en œuvre une stratégie de différenciation à effet commercial. Dès lors, il est injustifié de distinguer ces chaînes de toute autre firme hôtelière. De la même manière, elles procèdent, comme leurs concurrentes, à une autorégulation fondée sur des normes de production, dans la mesure où le renoncement au débit de boisson correspond bien, comme on l'a vu tout au long de cette thèse, à « *une adaptation réglementaire volontaire à laquelle elles souscrivent indépendamment des cadres réglementaires publics dans lesquels elles exercent une activité* » [HAUFLER, 2001]. Ainsi, elles produisent des normes privées, dont la vocation est d'initier, à l'échelle des firmes, une standardisation du « tourisme islamique », ou du moins d'un tourisme « compatible » avec les valeurs de l'Islam.

On ne voudrait pas donner l'impression qu'on voue l'émergence du tourisme arabe à sa seule composante « hallal ». À travers l'exemple des hôtels sans alcool, il s'agit simplement de montrer que le tourisme pratiqué par certains touristes arabes présente une dimension culturelle qui influe sur la régulation de l'offre et sur l'origine des entreprises qui l'édifient. Par ailleurs, il est plus aisé de mettre en lumière cette dimension culturelle dans le cas du tourisme islamique, car celui-ci marque une rupture forte avec la régulation du tourisme « européen », et qu'il correspond, qui plus est, à une tendance suffisamment significative pour voir proliférer des offres spécialisées dans ce segment sur l'ensemble de la rive sud. Le succès grandissant de ce tourisme donne ainsi à voir la manière dont les entreprises touristiques du Sud réussissent à s'accaparer ce nouveau segment, et dans quelles modalités. Mais en tout état de cause, le tourisme islamique comporte également une dimension politique, qui n'est pas sans lien avec la montée de l'islam politique que le printemps arabe a consacrée. Bien plus, on peut faire l'hypothèse que les évolutions politiques

récentes tendront à dynamiser encore plus l'essor de cette forme de tourisme. À moyen terme, cet aspect invitera probablement les chercheurs à étudier le rôle de la régulation publique dans la consolidation de l'offre destinée à ce segment.

Pour autant, l'hypothèse démocratique dans laquelle on tient cette analyse suppose que le tourisme arabe émergera à travers le développement d'une offre diversifiée. Dans cette hypothèse, il est tout aussi probable qu'une part significative des populations concernées continue de pratiquer un tourisme qui ne soit pas déterminé par la conformité de l'offre aux valeurs islamiques, et continue de s'inscrire dans une articulation avec le tourisme européen. Un grand nombre de Marocains et de Tunisiens passent déjà leurs vacances au sein d'établissements destinés aux Européens [BERRIANE, 2010 ; LEROUX, 2010 ; LAMINE ; 2010]. Les dirigeants des agences réceptives<sup>188</sup> qui ont été consultés pour cette thèse signalent cependant que cette configuration est limitée par un certain nombre de problèmes, qui sont comparables en Tunisie et au Maroc. Ils soulignent tout d'abord qu'il existe, entre les touristes européens et les touristes nationaux, une concurrence pour l'acquisition de chambres dans les hôtels, qui est liée à la saisonnalité. En effet, la demande des touristes domestiques tunisiens et marocains pour les offres de type « européen » se fait particulièrement forte en saison estivale, période à laquelle les vacances sont les plus longues dans ces pays. Mais dans la mesure où les tour-opérateurs réservent les chambres d'hôtels avant la saison (au mois de février généralement), les hôtels affichent le plus souvent complets quand les nationaux tentent d'y réserver un séjour. Ainsi, alors que les touristes européens peuvent profiter des offres de dernière minute, puisque la chambre est « avancée » par le tour-opérateur, les touristes locaux, eux, sont contraints de réserver plusieurs mois à l'avance – ce qui ne fait pas, à ce jour, partie des pratiques.

Le deuxième problème signalé par l'ensemble des agences réceptives est celui du tarif. D'une manière générale, un touriste national réservant une chambre dans un établissement international la paye deux à trois fois plus cher que ce que paye le touriste européen. Cette situation s'explique par le fait que ces chambres restées libres ne font pas partie du stock de nuitées cédées à bas coût plusieurs mois avant la haute saison, mais également par le fait que la demande domestique est individuelle et éclatée. Vu que les tour-opérateurs européens vendent des forfaits qui incluent le transport aérien, ces touristes ne peuvent pas faire appel à un prestataire intermédiaire qui soit capable de concentrer l'offre pour négocier des réductions tarifaires. Cette situation se prolonge pour les Tunisiens et les Marocains souhaitant partir à l'étranger, notamment sur la rive sud, puisque les forfaits européens n'empruntent pas les circuits aériens Sud-Sud. La constitution d'une masse critique est le principal enjeu de la structuration de la demande domestique au Maroc comme en Tunisie.

---

<sup>188</sup> Entretiens avec Tunisie Voyage, TTS, Holiday Services, Atlas Voyages.

C'est l'objectif de l'entreprise tunisienne Traveltodo, de structurer ce marché local. Fondé dans les années 1990, racheté en 2001 par l'agence d'investissement Tuninvest puis en 2006 par la société de services numériques tunisienne Cyberesa, Traveltodo est un tour-opérateur spécialisé dans le tourisme des nationaux. L'idée de capter le marché domestique tunisien est née du constat que les Tunisiens n'achetaient des chambres d'hôtels qu'auprès d'agences de voyage et des réceptifs des tour-opérateurs européens, et que ce mode de commercialisation ne permettait pas à ces acteurs de réaliser des marges significatives sur les ventes. L'objectif était d'inscrire Traveltodo dans le réseau de distribution en vue d'affranchir la consommation touristique nationale de la dépendance envers les tour-opérateurs européens. L'entreprise a développé un site de réservation on-line et un réseau d'agences physiques dans les principaux pôles émetteurs de touristes en Tunisie, comme à Tunis, à Sousse et à Sfax [Annexe 15]. Dès les premiers exercices, les résultats ont été encourageants. En 2009, 75 000 clients uniques ont fait appel à Traveltodo. Ils étaient 110 000 en 2010, et 130 000 en 2011. Le groupe ne publie pas ses résultats, mais des sources humaines évoquaient en 2011 un chiffre d'affaires de 300 000 millions de dinars.

À première vue, Traveltodo ne se distingue pas des tour-opérateurs européens dans son *business model*. Celui-ci consiste dans l'achat de prestations hôtelières auprès des établissements avec lesquels des contrats sont passés, et dans la vente, bénéficiaire, de ces prestations aux clients. Pourtant, l'analyse du mode opérationnel de l'entreprise montre que son succès tient essentiellement au fait qu'elle a su s'adapter aux spécificités socioculturelles du marché domestique. En effet, alors que les voyagistes européens opèrent sur un marché touristique structuré, c'est-à-dire dématérialisé (par la numérisation notamment), formalisé et prévisible, Traveltodo doit faire face à un marché où la consommation touristique est matérialisée, informelle et imprévisible. Tarek Lassadi, directeur général de Traveltodo, explique cette situation : « *En Tunisie, les gens ne sont pas habitués à payer par carte bancaire. Ils préfèrent payer en liquide, ou éventuellement par chèque. Il y a plusieurs raisons à cela : le fait que la pratique de la carte bancaire n'est pas très répandue en Tunisie ; la disponibilité en argent liquide, qui est issu de l'économie informelle ; et d'une manière générale, le manque de confiance des Tunisiens dans la sécurisation des transactions immatérielles. Il a fallu s'adapter à ce contexte transactionnel* ». Quant à l'imprévisibilité du marché, elle est liée au fait que « *les Tunisiens réservent à la dernière minute. Ils n'ont pas l'habitude de prévoir leurs vacances longtemps à l'avance. Il faut gérer leur demande au quotidien* »<sup>189</sup>.

Dans ce contexte, Traveltodo a dû développer une technologie spécifique pour capter le marché. La solution aux problèmes de transaction a été de mettre en place une plateforme de réservation par Internet, sur laquelle sont listées, ville par ville, les réservations effectuées par les clients.

---

<sup>189</sup> Entretien avec Tarek Lassadi, juin 2012.

Cette plateforme est reliée aux systèmes informatiques des agences physiques parsemées sur le territoire. Une fois que le client a fait la réservation, il est tenu de s'en acquitter financièrement dans les 24 heures, faute de quoi la réservation est annulée. Il se rend donc dans l'agence la plus proche de chez lui, et règle en liquide ou en chèque l'achat qu'il a réservé, et reçoit un voucher en retour. Le vendeur enregistre immédiatement la transaction sur le système informatique, après quoi le siège confirme la réservation à l'hôtelier. Bien entendu, il est également possible pour le client d'effectuer son achat directement dans l'agence, et éventuellement, pour ceux qui le souhaitent, par carte bancaire sur le site Internet. La plateforme numérique permet de gérer en temps réel ces différentes modalités de transaction, et également de catégoriser les achats en fonction des délais de réservation. L'échéancier des engagements et des paiements ainsi constitué permet à Traveltodo d'établir des statistiques prévisionnelles, et de définir sa marge de manœuvre dans les négociations tarifaires avec les hôteliers. Par ailleurs, l'usage du marché domestique permet à l'entreprise de mieux cerner les comportements et les attentes de la demande, et mieux cibler les offres qu'elle privilégie. Tarek Lassadi explique ainsi avoir réorganisé la liste des établissements partenaires en fonction du succès que tel ou tel hôtel rencontrait auprès de sa clientèle : *« Traveltodo est ainsi devenu le premier partenaire de certains établissements tunisiens en nombre de clients, alors qu'il figurait à la dixième place quelques années auparavant ».*

Le mode de commercialisation développé par l'entreprise pourrait à bien des égards être considéré comme un mode d'entre-deux, qui n'est pas sans rappeler, par analogie, la situation, décrite dans le chapitre précédent, d'entre-deux institutionnel dans laquelle se trouve la Tunisie. La force de Traveltodo est effectivement d'avoir trouvé un compromis entre les pratiques modernes et formelles de la production touristique et les pratiques « traditionnelles » et informelles de la consommation touristique tunisienne. Son autorégulation, l'a conduit à développer un système qui fonctionne selon ses propres normes de sécurisation des transactions dans un environnement où les firmes européennes n'auraient pas pu appliquer le leur. Bien plus, il ne s'agit pas d'un équilibre fragile que le groupe s'efforce de maintenir en attendant que les pratiques des Tunisiens changent. Le groupe tunisien est en pleine expansion. En 2010, il a lancé l'application mobile Traveltodo, tandis que l'année précédente, il avait entrepris de s'internationaliser... au Maghreb. En 2009, Traveltodo a ouvert sa première filiale étrangère à Casablanca, puis une seconde à Meknès. Comme en Tunisie, le marché domestique est visé, mais depuis cette extension internationale, les sites de réservation tunisien et marocain du groupe proposent aux touristes de chaque pays soit des « hôtels au Maroc », soit des « hôtels » en Tunisie, les autres destinations étant rangées dans la catégorie « hôtels dans le monde ». On peut faire l'hypothèse que la promotion de l'« autre » destination maghrébine dans chacun de ces pays est facilitée par la connexion des réseaux de distribution auxquels le groupe a accès en Tunisie et au Maroc. Par ailleurs, le groupe vend également des séjours on line en Algérie, et prévoit d'y



investir dans la création d'agences physiques, ainsi qu'en Libye. Parallèlement, il projette d'ouvrir un site Internet en arabe. Vu son rayonnement régional et sa compétitivité, qui s'accroît à mesure que progressent son nombre de clients et sa capacité à réaliser des économies d'échelle, il apparaît clairement que Traveltodo, devenue firme touristique maghrébine, est l'un des premiers acteurs à structurer la cohérence touristique Sud-Sud de l'espace maghrébin.

L'émergence des firmes maghrébines et arabes a une conséquence sur la spatialité du tourisme maghrébin, laquelle se répercute sur celle du tourisme euromaghrébin et euro-méditerranéen. Cette conséquence, c'est le développement des flux horizontaux, domestiques et intra-méditerranéens Sud-Sud, qui se structurent, sous l'impulsion des firmes, autour d'un réseau d'offres diversifiées en types de produit et en destinations. En effet, ces firmes, qui commercialisent des produits « arabes » et des produits « européens », n'opèrent pas seulement dans des territoires touristiques compétitifs, dans les hauts lieux du tourisme maghrébin privilégiés par les firmes européennes. Le catalogue en ligne de Traveltodo Tunisie et de Traveltodo Maroc révèle par exemple que si la majorité des offres proposées est effectivement située dans les grands pôles touristiques, les destinations secondaires sont beaucoup plus représentées que dans les catalogues des firmes européennes. Le tourisme balnéaire a la part la plus forte<sup>190</sup>, mais d'autres types d'offre sont commercialisés en nombre, comme l'offre de tourisme de montagne (Chefchaouen, Ifrane) et de tourisme saharien (Zagora, Douz, Tamerza).

Comme leurs concurrentes de la rive nord, les firmes du Sud fondent leur croissance sur des stratégies d'accumulation capitaliste, d'économies d'échelle, de différenciation et d'image de marque. En revanche, leurs stratégies d'autorégulation sont différentes. Alors qu'au Nord, les firmes s'inscrivent dans le paradigme du néo-fordisme, au Sud, elles fondent leur compétitivité sur leur capacité à maîtriser le marché local et à tenir compte de la dimension culturelle des comportements économiques de la clientèle. En approfondissant leur connaissance des pratiques et des attentes des touristes domestiques et arabes, elles pourraient bien jouer un rôle central dans la structuration horizontale de l'espace touristique euro-méditerranéen, et prendre en quelque sorte le relais des firmes européennes dans l'approfondissement de l'intégration régionale par le tourisme. Elles pourraient consolider, dans les espaces partagés, l'articulation des flux locaux et des flux Sud-Sud aux flux en provenance d'Europe. Dans cette hypothèse, elles pourraient favoriser, à plus long terme, l'émergence de nouveaux territoires touristiques, rendus fonctionnels grâce à l'activité qu'elles y draineront, sur lesquels viendraient à leur tour se greffer les flux européens.

---

<sup>190</sup> Tarek Lassadi explique que sur le marché tunisien, en 2011, le tourisme balnéaire comptait pour environ 65% du chiffre d'affaires de Traveltodo, le tourisme urbain et d'affaires pour 20%, et le tourisme saharien pour 15%.

Ce scénario prospectif repose sur une hypothèse. Mais à vrai dire, le fait qu'il se réalise ou non importe peu. L'objectif de ce chapitre prospectif n'était pas de prévoir l'avenir, mais de donner matière à un dernier examen de la thèse qui a été défendue dans ce travail doctoral. Dans cette perspective, on voudrait qualifier le scénario qui vient d'être présenté de « scénario des firmes ». Car il invite à donner une dimension générale à la thèse que ce travail a soutenu : ce ne sont pas tant les firmes néo-fordistes ou les firmes arabes qui contribuent à l'intégration euromaghrébine par le tourisme, mais la figure spatiale de la firme, qui offre au touriste un cadre dans lequel il peut, à son gré, expérimenter ou non la dialectique de l'intérieur et de l'extérieur, sans jamais traverser totalement la frontière qui les sépare.



# CONCLUSION GENERALE

## L'AMBIVALENCE DES RESULTATS

La mondialisation est un mouvement paradoxal. D'un côté, elle correspond à un processus homogénéisant et unifiant, dans la mesure où elle intensifie les échanges entre les pays et les populations du monde entier, à travers le renforcement des échanges humains, économiques et informationnels. Mais d'un autre côté, tout se passe comme si l'expansion de cette mondialité révélait, voire consacrait, l'insurmontable hétérogénéité du monde. Le débat sur la tension entre le local et le global n'est pas nouveau. En 1956, Jean Gottmann voyait en elle la dialectique entre circulation et iconographie, c'est-à-dire entre le désir de mobilité des hommes et l'attachement au territoire auquel ils se sentent appartenir [GOTTMANN, 2007 (1951)]. Dans un processus tel que la mondialisation, les facteurs de changement, comme l'expansion des valeurs et des modes de vie, se confrontent aux forces de résistance, dont la défense et l'exaltation des identités locales sont l'une des manifestations.

Pourtant, la mondialisation entraîne, localement, une modification du rapport au monde. Dans les dernières décennies, les expressions « village planétaire (*global village*) » [MCLUHAN, 1970] et « glocalisation » [BAUMAN, 1994] ont cherché à figurer cette modification, en insistant sur le fait que les politiques locales, jadis déterminées essentiellement par les enjeux locaux, sont dorénavant informées par des enjeux globaux, notamment en raison des progrès des technologies de l'information et de la communication. Les politiques environnementales par exemple, qui sont menées aussi bien à l'échelle globale qu'à l'échelle locale, illustrent ce télescope permanent des préoccupations globales et des préoccupations locales. La mondialisation, en tant que force de changement, s'insinue-t-elle progressivement dans le local ? Ou est-ce le local qui s'approprie le global à travers le filtre de ses particularités ?

Trois paradigmes offrent une réponse à ces questions [PIETERSE, 2009]. Le premier est celui du « choc des civilisations », porté par Samuel Huntington [1996], qui postule que les identités culturelles se replient sur elles-mêmes, maintenant dans le présent et dans l'avenir une division du monde fondée sur la culture, la religion et la confrontation entre les blocs hétérogènes. Le deuxième paradigme est celui de la « MacDonaldisation », qui voit dans l'expansion de la culture

occidentale une dynamique d'homogénéisation du monde et d'effacement des particularismes culturels. Le troisième paradigme, enfin, est celui de l'« hybridation ». Ce paradigme, qui porte parfois le nom de syncrétisme, de métissage ou de créolisation, invite à ne voir la réponse du local à la mondialisation ni comme insurrection ni comme une acculturation, mais comme l'élaboration de nouvelles formes de rapports au monde, qui conjuguent culture locale et culture globale. Comme l'explique Jan-Nieve Peterse, ce paradigme n'en est pas vraiment un : en réalité, il ne fait que signaler la nécessité de passer à un paradigme qui prenne en compte ce cours de l'évolution et les inventions sociales, économiques et géographiques qu'il charrie [2009 : 58].

Cette thèse s'inscrit dans le paradigme de l'hybridation. Elle a cherché à montrer le rôle des firmes touristiques, acteurs multinationaux qui se déploient à travers le monde, dans l'une des occurrences de la mondialisation : la régionalisation Nord-Sud. La question qu'elle a posée était de savoir si ces firmes contribuaient ou non, à l'échelle du tourisme, à l'effondrement de la frontière Nord-Sud, incarnée dans les écarts de développement, qui sépare le Maghreb et l'Union européenne. Répondre par la négative ou par la positive à cette question serait revenu à affilier les analyses à l'un des deux premiers paradigmes. Or l'action des firmes produit des effets ambivalents sur l'intégration de la sous-région. Le paradigme de l'hybridation, qui est le seul à admettre l'ambivalence des rapports économiques et sociaux occasionnés par la mondialisation, fournit un cadre conceptuel pertinent pour donner à voir, dans leur ensemble, les multiples facettes de l'action des firmes qui ont été mises en lumière dans cette thèse.

On a cherché à étudier l'évolution de la frontière Nord-Sud entre l'Europe et le Maghreb en mettant en perspective les systèmes multinationaux de production touristique des firmes et la théorie de la régionalisation régulatrice. Le travail a consisté à étudier les liens entre la gouvernance des firmes européennes et les transferts de régulation d'une rive à l'autre de la Méditerranée. On a ainsi pu montrer que si les stratégies opérationnelles des firmes touristiques néo-fordistes déterminent leur influence et les modalités spatiales de leur implantation, c'est leur stratégie d'autorégulation qui occasionne de tels transferts. Conformément aux hypothèses émises par les études sur le tournant culturel de la géographie économique et par la théorie néo-institutionnelle des firmes, on a montré que ces stratégies s'inscrivent dans une dynamique de régulation dont les sources ne sont plus seulement les États. On a proposé de voir dans la manière dont elles répondent aux pressions de la société civile et des autorités publiques qui les encadrent dans le pays-mère un processus par lequel elles sont instituées. L'intégration, dans leur système de production, des nouvelles « valeurs » du monde contemporain, que figure la notion de « bien public mondial », corrige en quelque sorte les écarts de comportement dont leur compétitivité pourrait pâtir. Mais la dynamique n'est pas unidirectionnelle. Une fois cette autorégulation menée, les firmes instituent à leur tour. Elles le font en imposant des modes opérationnels sur le marché, auxquels le réseau de partenaire doit obligatoirement s'adapter. Elles le font également

en exerçant un lobbying sur les agences de régulation publiques, dans le but de faire reconnaître les normes privées qu'elles élaborent. La maîtrise de ces normes constitue dès lors un avantage compétitif de première importance dans une économie caractérisée par la production de masse.

Par les interactions qui se mettent en place en amont et en aval de leurs stratégies d'autorégulation, les firmes se font, dans le cas des firmes établies en Europe, les agents régulateurs de la régulation européenne sur les marchés où elles opèrent. En effet, cette thèse a aussi montré que l'organisation spatiale des firmes-réseaux est favorable à la diffusion de cette régulation du marché dans les pays étrangers. Alors que les États sont enserrés dans des coopérations administratives et politiques qui se révèlent rigides en matière de co-régulation, les firmes opèrent dans une couche spatiale dans laquelle elles n'ont pas à se confronter aux cadres locaux de régulation. Comme l'a montré le chapitre 5, l'autorégulation est caractérisée par une adaptation volontaire de règles qui sont plus exigeantes que ne le sont les réglementations nationales [HAUFLER, 2001]. Dans un espace économique orthogonal aux espaces politiques nationaux, cette flexibilité donne aux firmes d'importantes marges de manœuvre. Elles véhiculent de la sorte une régulation par le bas qui participe de l'intégration des marchés du Nord et du Sud.

Sur la base de ces aspects théoriques, les études de terrain ont montré que l'action des firmes, envisagée sous cet angle, produit des effets ambivalents. On se propose de synthétiser ces ambivalences en trois grandes catégories. La première concerne le rôle des firmes dans la structuration des territoires touristiques euromaghrébins. Le chapitre 8 a montré que les firmes, du fait de leur puissance d'investissement et de commercialisation, contribuent à structurer l'offre et la demande, et donc le marché touristique Nord-Sud. Les pays récepteurs tirent parti de ce rôle d'« aménageur-développeur », qui leur permet de réaliser les objectifs de développement économique qu'ils se sont fixés dans leur politique touristique. Mais les firmes participent au projet uniquement dans les conditions qu'elles fixent. Leurs stratégies d'exploitation et d'autorégulation limitent les possibilités d'expansion sur des territoires où le niveau de développement n'est pas suffisant. L'attractivité de la destination ne suffit pas. La présence de fournisseurs et de prestataires adaptés à leurs besoins normatifs est au moins autant nécessaire que les dotations en aménités touristiques. Les déterminants logistiques sont au cœur de leur dynamique de localisation.

Le revers de cette dynamique, c'est que toutes les firmes se concentrent dans les mêmes pôles, où elles peuvent bénéficier des économies d'agglomération utiles à leur mode de production. Il en résulte une surconcentration de l'activité touristique qui met en défaut les firmes. Alors que celles-ci affirment être en conformité avec leurs engagements environnementaux et sociaux, ce que les études de terrain ont attesté au moins au niveau des unités d'exploitation, elles ne se soucient guère des externalités négatives liées à leur concentration. Ce constat invite à interroger

le partage de la responsabilité entre les firmes et les pouvoirs publics dans le cadre du développement touristique des pays maghrébins, et plus précisément la notion d'arbitrage, dans les régimes de gouvernance publics, entre développement économique et maintien des équilibres socio-environnementaux.

La deuxième catégorie d'ambivalences qui apparaissent au fil de la thèse réside dans l'opposition entre intégration économique et intégration touristique. Les analyses micro-économiques réalisées au niveau des entreprises montrent que les firmes contribuent à diffuser dans la filière locale des comportements et des stratégies économiques qui favorisent la convergence des pratiques productives du Nord et du Sud. Les firmes produisent sur leurs partenaires locaux des effets de normalisation et de formalisation et effectuent des transferts d'innovations organisationnelles qui accompagnent leur mise à niveau. Cependant, comme on l'a montré dans le chapitre 8, elles le font en tant qu'acteur économique et non en tant qu'acteur touristique. La firme est l'unité de base des échanges à partir de laquelle se diffusent les effets de régulation du marché. Le touriste, en revanche, est absent du système d'échange. Il est maintenu en dehors de l'environnement, derrière des cloisons tangibles et intangibles solidement fixées par la firme qui le prend en charge.

La stratégie de cloisonnement mise en œuvre par les firmes invite à relativiser les effets d'entraînement qu'elles produisent sur les territoires récepteurs. Il ne s'agit pas de remettre en question leur primauté dans la structuration des filières touristiques locales, mais bien de mesurer la limite du modèle qu'elles ont engendré. En confisquant le touriste à leur profit, par son cloisonnement et son immobilisation, elles ont également confisqué la valeur ajoutée du tourisme et endigué la montée en puissance de la filière touristique locale. En outre, elles ont privé les destinations d'un important gisement de croissance : celui de l'intégration du touriste dans la vie économique locale. À la lueur de ces observations, deux questions se posent : celle du rôle des pouvoirs publics dans les stratégies de captation de ces touristes cloisonnés (aménagement, développement des aménités, valorisation du patrimoine) ; et celle de la part de responsabilité qu'ont les touristes dans leur cloisonnement. Car s'il ne fait nul doute que les firmes ont mis en œuvre un tourisme captif, est-il possible, pour autant, d'affirmer que dans une autre configuration, leurs clients se seraient aventurés pleinement dans la vie locale ?

Ces questions n'ont pas été traitées dans ce travail. En revanche, Stéphanie Leroux [2008] livre des analyses intéressantes à ce sujet. Dans sa thèse de doctorat, elle a réalisé une étude de géographie sociale sur le rapport des touristes français à Marrakech avec les communautés locales. Ses conclusions sont très convaincantes pour qui a observé le fonctionnement du tourisme européen au Maghreb. Elle y a dressé une catégorisation des lieux touristiques fondée sur l'analyse des mobilités des touristes et de leur degré d'insertion dans l'environnement local. Ses observations l'ont conduite à décomposer le territoire marrakchi en trois types de territoires

touristiques : les territoires « exclusifs », où les touristes n'ont pas de contact avec les populations locales ; les territoires « entremetteurs », où les touristes s'engagent dans l'environnement local mais sous la protection d'enveloppes ; les territoires « interférents », où les touristes sont dans des interactions directes avec les habitants. L'auteure en arrive à la conclusion que *« les aménagements qui accompagnent les stratégies touristiques ne favorisent pas le rapprochement entre les touristes et les habitants, mais au contraire, renforce l'image du différentiel social »*.

Pour appuyer sa démonstration, Stéphanie Leroux en réfère à Abraham Moles en analysant ses résultats à travers la « loi d'airain de proxémie », selon laquelle *« une primauté de sens est accordée à l'espace proche, alors que la distance atténue la pratique de et l'investissement affectif de l'espace éloigné »* [BOURDEAU, 2007]. Elle cherche à identifier les bulles invisibles, qui sont les « coquilles » successives, décelées par Abraham Moles<sup>191</sup>, dans lesquelles le touriste se situe lors des différentes phases spatiales de son expérience touristique. Elle pose que l'hôtel constitue la première de ces bulles dans les phases sédentaires. Dans les phases itinérantes, comme dans les excursions par exemple, elle relève que ces bulles peuvent prendre la forme de l'accompagnateur ou du guide, du regroupement de plusieurs touristes, d'un véhicule de transport ou encore celui des espaces privés (comme un musée par exemple). On peut faire l'hypothèse que ces analyses de géographie sociale, si elles étaient couplées avec les analyses de géographie économique menées dans cette thèse, ouvriraient des perspectives stimulantes sur les motivations des firmes à organiser le tourisme captif.

La troisième catégorie d'ambivalences est celle des logiques spatiales de l'action des firmes. Les dispositifs rigides dans lesquels elles organisent la production touristique Nord-Sud leur procurent de puissants gains de compétitivité sur le marché européen, dont elles maîtrisent d'autant mieux les règles du jeu qu'elles contribuent à les édicter. Dans une perspective verticale, il est vrai que les firmes ne sont plus que les coproductrices du développement touristique. Mais en matière de volume de flux et d'économie touristique de masse, elles se maintiennent, à travers leurs stratégies, dans une position oligopolistique qui laisse peu de places aux concurrents. Depuis plusieurs décennies, en jetant les principaux ponts aériens et infrastructurels entre les deux rives de la Méditerranée et en alimentant les marchés locaux sur le plan statistique, elles ont été les premières contributrices de l'intégration euromaghrébine par le tourisme. Elles continuent à le faire en se positionnant sur des marchés du tourisme de masse émergent, comme dans les Peco et en Russie par exemple.

---

<sup>191</sup> Comme l'explique Jacques Lévy et Michel Lussault : *« la concentration-dispersion des micro-événements sociaux et les lois proxémiques propres aux « coquilles » de l'homme (à savoir, dans un ordre concentrique qui va du plus proche au plus loin, les sphère du corps, du geste, du domaine visuel, de l'espace privé, du quartier, de la ville, de la région, du vaste monde) régissent le rapport de coexistence avec les choses, de chacun avec chacun »* [LEVY ET LUSSAULT, 2003].



L'intégration Nord-Sud qu'elles favorisent demeure toutefois incomplète, car strictement verticale. On a montré dans le chapitre 11 qu'elles ne participent pas à l'intégration des flux horizontaux interarabes et domestiques, qui ne sont pas des marchés adaptés au mode de production et de distribution auquel elles se doivent d'obéir. C'est là une ambivalence notoire : les firmes structurent le marché européen au Maghreb mais sont dans l'incapacité d'absorber le marché local, qui est déterminé par ses propres logiques de fonctionnement, notamment culturelles. Dans ce contexte, les firmes touristiques arabes apparaissent comme le relais des firmes européennes à l'échelle de l'horizontalité des flux. Comme leurs consœurs du Nord, elles mènent des politiques d'autorégulation et, comme elles, c'est la dimension culturelle de la norme qu'elles font valoir. Mais pour ces dernières, il ne s'agit pas d'une autorégulation fondée en premier lieu sur les « valeurs » liées aux biens publics mondiaux. Elle est fondée sur les spécificités culturelles du tourisme arabe et sur le niveau de développement des pays qu'il concerne. Cette question devrait être approfondie, et l'analyse étendue à d'autres secteurs d'activité.

Au final, ce travail nous conduit à défendre la thèse que la firme, en tant qu'entité spatiale, et non en tant qu'agent européen, pourrait bien continuer à assurer l'intégration par le tourisme des territoires euromaghrébins et euro-méditerranéens mondialisés, ou plutôt, en l'occurrence, régionalisés. Les firmes du Sud produisent d'autres formes de régulation, mais elles resteront probablement un véhicule privilégié de l'intégration Sud-Sud. Car comme toutes les firmes, elles opèrent dans une couche spatiale réticulaire dans laquelle, à la différence de ce qui se passe dans les espaces politiques, le franchissement des frontières suscite moins de résistance.

# BIBLIOGRAPHIE

## A

ABDALLAOUI B. (2007), « Le management des compétences, moteur de développement d'une industrie hôtelière au Maroc », *In* BATAILLOU C. ET B. SCHEOU, *Tourisme et développement, Regards croisés*, Collection Etudes, Presses Universitaires de Perpignan

ACCOR (2013), *Devenir la référence de l'hôtellerie, rapport annuel 2012*, Accor.

ACR+MED (2010), *Diagnostic de la gestion des déchets à Djerba Houmt Souk (Tunisie)*, Bruxelles, Rapport ACR+MED

AGGARWAL M. (1995), « International Trade, Labor Standards, and Labor Market Conditions, An Evaluation of the Linkages », Office of Economics, Working Paper, n° 95-06-C, US International Trade Commission.

AGGARWAL M. R. BALL, G. SHAW ET A. WILLIAMS (2000), « The geography of tourism production: Uneven disciplinary development? », *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, Volume 2, Issue 3, 2000

AGLIETTA, M. (1997), *Régulation et crise du capitalisme*, Paris, Odile Jacob.

AGLIETTA, M. (2007), « Régulation économique internationale », *In* Dictionnaire de l'Economie, Paris, *Encyclopaedia Universalis*, Albin Michel, pp. 1191-1204.

ANASTASIAOU C. ET N. DE SAUMAREZ (2006), « The Role of Regional Trading Blocks in the development and management of tourism: an Analysis of the European Union and the Association of Southeast Asian Nations », *International Journal of tourism research*, Res. 8, 317-332.

ANDERSON E. ET A. T. COUGHLAN (1987), « International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution », *Journal of Marketing* Vol. 51, No. 1, pp. 71-82.

ASIAN DEVELOPMENT BANK (2006), *The GMS Tourism Sector Strategy*, ADB, Bangkok.

ATELJEVIC, I. (2000), « Circuits of tourism: stepping beyond the 'production / consumption' dichotomy », *Tourism Geographies*, 2(4), pp. 369-388.

ATELJEVIC I. ET S. CORAK, « Croatia in the New Europe : Culture versus conformity », In *Tourism in the new Europe : the challenges and opportunities of EU enlargement* / edited by Derek Hall, Melanie Smith and Barbara Marciszewska, pp. 288-301

ATOUT FRANCE (2011), *Tourisme et développement durable, de la connaissance des marchés à l'action marketing*, Atout France, 2011.

AUBERT, J-E (2004), *Promoting innovation in developing countries: a conceptual framework*, World Bank Institute.

AVIRGAN T, L. JOSH BIVENS ET S. GAMMAGE (eds.) (2005), *Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs Labor Markets and Informal Work in Egypt, El Salvador, India, Russia, and South Africa*, Washington, Economic policy institute.

AZAK, A. ET A. JEBALI (2006), *Le tourisme tunisien et le transport aérien*, Tunis, FTH, Rapport confidentiel.

AZUELOS, M (2006), « Régionalisation », in Ghorra-Gobin C. (dir.), *Dictionnaire des mondialisations*, Paris, Armand Colin.

## B

BACCHUS, F. ET T. COLTIER, « Le développement des clusters tourisme, un enjeu de compétitivité », *Revue Espaces*, n°312.

BADIE, B. (1995), *La fin des territoires. Essai sur le désordre international et l'utilité sociale du respect*, Paris, Fayard.

BANQUE MONDIALE, OFFICE NATIONAL DU TOURISME TUNISIEN (2002), « Stratégie de développement touristique en Tunisie », rapport de la phase 2 (options stratégiques).

BANVILLE E. DE, B. VENNIN, H. NICOLAS, *Le Mouvement de la normalisation et la redéfinition des frontières de l'entreprise*, CRESAL, Commissariat général du Plan, Juillet 1994.

BARBA NAVARETTI, G. et A. VENABLES (2004), *Multinational Firms in the World Economy*, Princeton, Princeton Paperbacks, Princeton University Press.

BARTHELEMY, P. (2005), « Normes sociales internationales et conditions de travail dans les pays en développement », *Région et développement*, n°22.

BASTIN, R. (1984), « Small Island Tourism: Development or Dependency? », *Development Policy Review*, Volume 2, Issue 1, pages 79-90.

BATTAT, J. I. FRANK ET X. SHEN (1996), *Suppliers to Multinational: Linkage Programs to Strengthen Local Companies in Developing Countries*, Washington, Foreign Investment Advisory Service, Occasional Paper, N°6, IFC, World Bank.

- BAUMAN, Z. (1994), *The Postmodern Turn: New Perspectives on Social Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BAZILLIER R. (2011), *Le travail, grand oublié du développement durable*, Paris, le Cavalier Bleu.
- BECKOUCHE, P (2001), *Le Royaume des frères, aux sources de l'État-nation*, Paris, Grasset.
- BECKOUCHE, P. (2008), *Les Régions Nord-Sud, Euromed face à l'intégration des Amériques et de l'Asie orientale*, Paris, Belin.
- BECKOUCHE P. ET J-L. GUIGOU (2007), « Méditerranée : d'un Euromed en panne à une région industrielle Nord-Sud », *Horizons stratégiques*, 2007/1, n° 3.
- BECKOUCHE, P. ET Y. RICHARD (2008), *Atlas d'une nouvelle Europe*, Paris, Autrement, Coll. « Atlas Monde ».
- BEITONE, A., A. CAZORLA, C. DOLLO ET A-M. DRAY (2007), *Dictionnaire des sciences économiques*, Paris, Armand Colin, 2ème édition.
- BENABDERRAZIK, H. ET M. WEIGERT. (2011), *L'industrie allemande dans les Peco, une intégration fondée sur la proximité, la complémentarité et la solidarité*, Palimpsestes IPAMED, n°2.
- BENDELL, J. ET X. FONT (2004), « Which tourism rules? Green standards and GATS », *Annals of tourism research*, 31, (1), 139-156.
- BENOIT G. ET A. COMEAU (dir.) (2005), *Méditerranée. Les perspectives du Plan Bleu sur l'environnement et le développement*, Paris, Edition de l'Aube.
- BERGAOUI, M (2003), *Le Temps des pionniers, 1956-1973 : tourisme et voyages en Tunisie*, Tunis, M. Bergaoui.
- BERRIANE, M. (1990), *Tourisme national et migrations de loisirs au Maroc : étude géographique*, thèse de doctorat, sous la direction de TROIN, J-F., Université François Rabelais (Tours) .
- BERRIANE, M. (1997), « Environmental Impacts of Tourism along the Moroccan Coast » In SWEARINGEN W. ET A. BENCHERIFA (eds), *The North African Environment at Risk*. Boulder: Westview, pp. 241-253.
- BERRIANE, M. (1999), *Tourisme, culture et développement dans la région arabe*, Paris, Unesco, Décennie mondiale pour le tourisme culturel, Unesco.
- BERRIANE, M. (dir.) (2010), *Tourisme des nationaux, tourisme des étrangers : quelles articulations en Méditerranée ?*, Rabat, Publications de la Faculté de Lettres et de Sciences Humaines, Série Essais et Etudes, n°41.

BERRIANE M. (2011), « Profil de durabilité dans quelques destinations touristiques méditerranéennes, La destination du littoral de Tétouan au Maroc », Plan Bleu, Sophia Antipolis.

BERRIANE M. ET S. NAKHLI (2011), « En marge des grands chantiers touristiques mondialisés, l'émergence des territoires touristiques « informels » et leur connexion directe avec le système monde », Méditerranée [En ligne], 116, mis en ligne le 01 juin 2013. URL : <http://mediterranee.revues.org/5437>

BEVAN A. ET S. ESTRIN (2000), *The Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies*, William Davidson Institute Working Paper, n°342.

BLOMSTRÖM, M. et F. SJÖHOLM (1999), « Technology transfer and spillovers: does local participation with multinationals matter? », *European Economic Review*, 43: 915-923.

BOISSIN, O. (1999), « Construction des actifs spécifiques : une analyse critique de la théorie des coûts de transaction », *Revue d'économie industrielle*, année 1999, vol. 90, n° 90, pp. 7-24

BOUAOUINATE A. (2010), *Les acteurs locaux du tourisme de désert au Maroc : Cas de l'erg Chebbi et de Zagora-M'hamid*, dissertation, Faculté de Bayreuth, sous la direction de Herbert Popp H. et Aït Hamza M., Bayreuth.

BOUBAKRI, H. (2005), « Les effets des réseaux transnationaux sur l'économie locale et régionale à Tataouine (Sud-Est tunisien) », In CHAREF M. ET P. GONIN (dir.), *Emigrés - immigrés dans le développement local*, Agadir, Editions Sud-Contact.

BOURGEOIS, I. (2009), « Allemagne, Politique et économie depuis 1949 - Économie de l'Allemagne fédérale », *Encyclopédie Universalis*.

BOURGEOIS I. ET R. LASSERRE (2007), « Les PME allemandes, acteurs de la mondialisation », *CIRAC, Regards sur l'économie allemande*, 4, n°83.

BOUSSAGUET, L., S. JACQUOT ET P. RAVINET (dir.) (2008), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, 3ème édition, Sciences Po Presses, pp. 562-565

BOYER, R. (2004), *Théorie de la régulation*, Paris, La Découverte.

BRITTON, S.G. (1982a), « The political economy of tourism in the Third World », *Annals of Tourism Research*, 9(3), pp. 331-359.

BRITTON, S. G. (1982b), « International Tourism and Multinational Corporations in the Pacific: the Case of Fiji », In TAYLOR N. ET N. THRIFT, *The Geography of Multinationals*, London, Routledge Library Editions: International Business, pp. 252-274.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (2008), *La mesure du travail décent, Réunion tripartite d'experts sur la mesure du travail décent: document d'information*, Genève, BIT.

BÜTHE T. ET W. MATTLI (2011), *The New Global Rulers: The Privatization of Regulation in the World Economy*, Princeton (NJ), Princeton University Press

## C

- CABRAS, E. (dir.) (2010), *Produits, services et technologies éco-durables dans le secteur touristique hôtelier de la région Med*, Best Med, Invest in Med, Cagliari.
- CACCOMO, J-L. (2007), *Fondements d'économie du tourisme*, Bruxelles, De Boeck, 2007.
- CAIRE, G. ET P. LE MASNE (2007), La mesure des effets économiques du tourisme international sur les pays de destination, *Marchés et organisations*, 1, 3, pp. 63-88.
- CARROUE, L. (2007), *Géographie de la mondialisation*, Paris, Armand Colin, 3ème édition.
- CASCIOLI, M. ET G. MORTELIER (2009), *Convergence*, Ipemed, Études & Analyses, n°5.
- CASSON, M. C. (1987), *The Firm and the Market: Studies in Multinational. Enterprises and the Scope of The Firm*, Cambridge, Mass, MIT Press and Oxford.
- CASTELLS, M. (1996), *La Société en réseaux*, traduit de l'anglais *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell, 1996, Paris, Fayard
- CASTRO-GOMEZ, S. (2006), « La réorganisation postmoderne de la colonisation dans le capitalisme post-fordiste », *Multitudes*, n°26.
- CATTAN, N., D. PUMAIN, C. ROZENBLAT ET T. JULIEN, (1999), *Le système des villes européennes*, Paris, Economica, Anthropos.
- CATTEDRA, R. (2003), « Casablanca : la réconciliation patrimoniale comme enjeu de l'identité urbaine », *Rives méditerranéennes* [En ligne], 16 | mis en ligne le 25 novembre 2005, Consulté le 23 juin 2011. URL : <http://rives.revues.org/436>
- CATUSSE, M. (2009), « Morocco's Political Economy : Ambiguous Privatization and the Emerging Social Question », In Guazzone L. et D. Pippi (Eds), *The Arab State and Neo-Liberal Globalization*, Reading, Ithaca Press, pp. 189-213.
- CAZES, G. (1993), *Les nouvelles colonies de vacances*, Paris, l'Harmattan.
- CESARI, J. (dir.) (2002), *La Méditerranée des réseaux*, Paris, Maisonneuve et Larose, Maison méditerranéenne des sciences de l'homme.
- CHAPOUTOT, J-M (2008), « Promouvoir un tourisme durable en Tunisie », in Plan Bleu, *Suivi de la stratégie méditerranéenne pour le développement durable*, Sophia Antipolis, Centre d'Activités Régionales.
- CHAPONNIERE J-R. ET M. LAUTIER (2005) « La Tunisie et le marché euro-méditerranéen du tourisme », *Document de travail*, n°7, Agence Française de Développement.
- CHAPOUTOT, J-M (2011), « Profil de durabilité dans quelques destinations touristiques méditerranéennes, La destination de Djerba en Tunisie », Plan Bleu, Sophia Antipolis.
- CHEVREAU, A. ET M. WEIGERT (2011), *Les réseaux professionnels transméditerranéens*, Palimpsestes IPAMED, n°1.

CHRISTIE (2001), *Tourism in Africa*. Africa Region Working Paper Series No. 12, Washington, World Bank.

CHRISTMAN P. ET G. TAYLOR (2005), « Firm Self-regulation through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic versus Substantive Implementation », First Annual Conference on Institutional Mechanisms for Industry Self-Regulation, Dartmouth University, Hanover, NH.

CLARY, D. (1993), *Le tourisme dans l'espace français*, Paris, Masson.

CLUB MEDITERRANEE (2013), Rapport Annuel 2012, Club Méditerranée

CNUCED (2005), *Multilatéralisme et régionalisme, la nouvelle interface*, CNUCED, Genève.

COCHRANE J. (dir.) (2008), *Asian tourism: growth and change*, Amsterdam, Elsevier, coll. « Advances in Tourism Research Series »

COEURDEROY, R. et R. GHERTMAN (1997), *Transferts internationaux de compétences et théorie de l'internalisation : une recherche sur le cas des sociétés informatiques*, Research paper, pp. 1-35.

COHEN, E. (2002), *L'ordre économique mondial : essai sur les autorités de régulation*, Paris, Fayard.

COLES T. ET D. HALL (2004), « Tourism and European Union enlargement. Plus ça change? » *International Journal of Tourism Research*, 7, pp. 51-61.

COMMISSION EUROPEENNE (2001), *Livre vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, Commission européenne.

COMMISSION EUROPEENNE (2002), *Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises : Une contribution des entreprises au développement durable*, Bruxelles, Commission européenne, COM(2002) 347.

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DES NATIONS UNIES (1976), *Sociétés transnationales : l'élaboration d'un code de conduite et les questions qu'elle soulève. Rapport du Secrétariat*, New York, ONU.

CORIGLIANO, MA (2000) « Tourism development through the quality area plans », In FOSSATI A ET G. PANELLA (eds), *Tourism and Sustainable Economic Development*, Norwell, Kluwer Academic Publisher, pp. 191-207.

COUPPEY-SOUBEYRAN J. (2007), *Dictionnaire de l'Economie*, Paris, Encyclopaedia Universalis, Albin Michel

COURTY G. ET G. DEVIN (2005), *La Construction européenne*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

CRANG, P. (1997) « Cultural turns and the (re)constitution of economic geography: introduction to section one », In LEE, R. ET J. WILLS (Eds), *Geographies of Economies*, Londres, Edward Arnold, pp. 3-15.

CROUCH, D. (1999), *Leisure/Tourism Geographies: practices and geographical knowledge*, Londres, Routledge.

CUVELIER, P. (1994), « Un tourisme post-fordiste? », In CUVELIER P., E. TORRES ET J. GADREY, *Patrimoines, modèles de tourisme et développement local*, Paris, L'Harmattan, Collection Sciences Humaines et Sociales, pp.9-104

## D

DAUPHINE, A. (1999), « Une théorie des disparités géographiques », *Revue d'économie régionale et urbaine (RERU)*, vol. V, pp. 899-914.

DAUPHINE, A. (2011), *Géographie fractale*, Paris, Hermès Science Publications, Lavoisier.

DAVEZIES, L. (2012), *La crise qui vient, la nouvelle fracture territoriale*, Paris, Seuil, coll. République des idées

DAVID, B. (2007), « Tourisme et politique : la sacralisation touristique de la nation en Chine » In Chine, nouveaux enjeux géopolitiques, *Hérodote*, n° 125.

DAVIET, S. (2012), « Vers un entrepreneuriat transméditerranéen ? Premiers résultats du programme AUF-IRMC », Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain, *La lettre de l'IRMC*, n°9, pp. 4-5.

DEBBI, F. (2004), *Agendas 21 locaux pour la promotion de l'environnement et du développement durable en milieu urbain : profil environnemental de Marrakech*, PNUD, UN Habitat, Ministère de l'environnement du Maroc.

DEHOORNE, O. (2006), « Les bulles touristiques en milieu tropical : logiques et enjeux des enclaves touristiques dans les pays en développement. » In Rieucan J. et J. Lageiste (dir.), *L'empreinte du tourisme. Contribution à l'identité du fait touristique*, Paris, L'Harmattan, pp. 289- 319.

DEHOORNE O., C. MURAT ET N. PETIT-CHARLES (2009), « Le tourisme de croisière dans l'espace caribéen : évolutions récentes et enjeux de développement. », *Études caribéennes* [En ligne], 13-14 | mis en ligne le 08 juillet 2010, consulté le 22 juin 2011. URL : <http://etudescaribeennes.revues.org/3843>.

DEWAILLY J-M. (2006), *Tourisme et géographie, entre pérégrinité et chaos ?*, Paris, l'Harmattan.

DEWAILLY B. ET J-M. OVAZZA (2010), « Le tourisme au Liban : quand l'action ne fait plus système », In BERRIANE, M. (dir.), *Tourisme des nationaux, tourisme des étrangers : quelles*



*articulations en Méditerranée ?*, Rabat, Publications de la Faculté de Lettres et de Sciences Humaines, Série Essais et Etudes, n°41

DE SOUSA J. ET J. LOCHARD (2004), « Investissements directs étrangers et intégration : quels enseignements pour les PECO », *Economie et Prévision* 2004/2, n°163.

DGAC, *Enquête Nationale des Passagers Aériens*, 2010.

DIEKE, PUC (1998), « Regional Tourism in Arica ». In LAWS E., FAULKNER B., MOSCARDO G. (eds), *Embracing and managing change in Tourism: International Case studies*, Routledge, London, 29-48.

DIETER, H. (2006), *Report on East Asian Integration Opportunities and Obstacles for Enhanced Economic Cooperation*, Paris, Notre Europe, Studies & Research N°47

DISTLER, C (2006), « Régulation », In Ghorra-Gobin C. (dir.), *Dictionnaire des mondialisations*, Paris, Armand Colin.

DREZNER, D. (2007), *All politics is global: explaining international regulatory regimes*, Princeton (NJ), Princeton University Press

DULCIC, A. (2000), « Croatian Tourism, Transition and Global Development Processes », *Tourism*, Zagreb, Vol. 28, n°2, pp. 175-187

DUNNING, J.H. ET M. MCQUEEN (1982), « Multinational Corporations in the International Hotel Industry », *Annals of Tourism Research*, Vol. 4, March-April, pp. 69-90.

DUNNING, J.H. (1989), « Multinational Enterprises and the Growth of Services: some conceptual and theoretical issues », *The Service Industries Journal*, 9(1), pp. 5-39.

DUNNING, J.H (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham

DUSSEL, E. (1999), « Mas alla del eurocentrismo: el sistema-mundo y los limites de la Modernidad », In CASTRO-GOMEZ, S., O. GUARDIOLA-RIVERA ET C. MILLAN DE BENAVIDES (eds), *Pensar en los intersticios. Teoria y practica de la critica postcolonial*, CEJA.

DU TERTRE C. (2008), « Globalisation et service : pour un changement de perspective », document de travail GERME-ATEMIS, université Paris VII

## E

ECHAUDÉMAISON, C-D. (2006), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Paris, Nathan.

EGAN, M. (1998), « Regulatory strategies, delegation and European market integration », *Journal of European Public Policy*, Vol. 5.

EIGLIER P. et E. LANGEARD (1987), *Servuction : le marketing des services*, Auckland, Bogota, Paris, McGraw-Hill

EL YAALAOUI, M. (2012), « Le Maroc est-il devenu le terrain de jeu des low cost ? Quel impact sur les compagnies régulières : le cas RAM », Organisation mondiale du tourisme, 6<sup>ème</sup> conférence sur la gestion des destinations touristiques, 16-17 avril 2012, Djerba.

ÉQUIPE MIT (2002), *Tourismes 1. Lieux communs*, Paris, Belin, Coll. « Mappemonde ».

ÉQUIPE MIT (2005), *Tourismes 2. Moments de lieux*, Paris, Belin, « Coll. Mappemonde ».

ÉQUIPE MIT (2011), *Tourismes 3. La révolution durable*, Belin, « Coll. Mappemonde ».

ERKEL-ROUSSE H. ET M. GARNERO (2010), « Externalisation à l'étranger et performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne », « Complément A », In FONTAGNE L. ET G. GAULIER, *Investissement direct étranger et performance des entreprises*, Conseil d'analyse économique, la documentation française, Paris.

EUROPEAN CRUISE COUNCIL (2012), *2010-2011 Report*.

## F

FABRY, P. (2008), « Le Web 2.0 s'installe au cœur des stratégies touristiques », *Revue Espaces*, n°265.

FAU N. (2004), « Le Déroit de Malacca : des flux maritimes à la structuration d'une mer intérieure », [en ligne], Géoconfluences, <http://geoconfluences.ens-lsh.fr/doc/transv/MobilScient2.htm>

FEMIP (2007), *Le tourisme dans les pays de la FEMIP : stratégies, politiques et propositions pour son développement à l'échelle sous-régionale*, Rapport Final.

FERRERA DE LIMA, J. (2004), *La diffusion spatiale du développement économique régional : l'analyse des composantes et de la forme de la diffusion spatiale au sud du Brésil au XX<sup>e</sup> siècle*, Université du Québec à Chicoutimi.

FILIU, J-P. (2011), *La Révolution arabe, Dix leçons sur le soulèvement démocratique*, Paris, Fayard.

FONTAGNE, L. (2009), « Commerce international – Division internationale du travail », *Encyclopaedia Universalis*, Nouvelle édition.

FONTAGNE L. ET F. TOUBAL (2010), *Investissement direct étranger et performance des entreprises*, Conseil d'analyse économique, la documentation française, Paris.

FOUCHER, M. (2007), *L'obsession des frontières*, Paris, Perrin.

FREEMAN, RE (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.

FREITAG, T. G. (1994), « Enclave tourism Development: For Whom the Benefits Roll?, *Annals of Tourism Research* 21, 538-554

FREMONT, A. (2004), « Le trafic maritime conteneurisé : ouverture sur le monde et intégration régionale », *In* TAILLARD, C. (dir.), *Intégrations régionales en Asie orientale*, Paris, Les Indes Savantes.

FVW DOSSIER (2010), *Deutsche Veranstalter*

## G

GHIMIRE, K. (2001), « Regional Tourism and South-South Economic Cooperation », *The Geographical Journal*, Vol. 167, Issue 2, pp. 99–110.

GHORRA-GOBIN, C. (dir.) (2007), *Dictionnaire des mondialisations*, Paris, Armand Colin

GIPOULOUX, F. (2004), « Les nouvelles fonctions portuaires du corridor maritime de l'Asie orientale : réseaux manufacturiers délocalisés et plateformes logistiques globales », *In* TAILLARD, C. (dir.), *Intégrations régionales en Asie orientale*, Paris, les Indes Savantes.

GO, F. ET J.R. RITCHIE (1990), « Tourism and transnationalism », *Tourism Management*, 11(4), pp. 287-290.

GREIF, A. (2004) « Institutions and Impersonal Exchange: The European Experience », Stanford, John M. Olin Program in Law and Economics, *Working Paper*, n° 284.

GRAVARI-BARBAS, M. ET Y. MANSFELD (2010), *Industry & Policy Approaches to Fostering Green Growth in Tourism*, OECD, High Level Round Table

GRAVARI-BARBAS, M. (1998), « Belle, propre, festive et sécurisante : l'esthétique de la ville touristique », *NOROIS*, t. 45, n° 178, pp. 175-193

GREEN, J. F. (2013), *Rethinking private authority: Agents and entrepreneurs in Global Environmental Governance*, Princeton (NJ), Princeton University Press.

GREFFE, X. (1992), *Sociétés postindustrielles et redéveloppement*, Paris, Hachette

GROMARD, O. (de) (2006) « Le modèle de la firme-réseau : innovation ou réinvention anglo-saxonne ? », *Revue LISA/LISA e-journal*, Vol. IV - n°1

## H

HAAS, P.M. (1999), « Social Constructivism and the Evolution of Multilateral », *In* Prakash A. et JA Hart, *Globalization and Governance*, London, Routledge.

HÄGERSTRAND, T. (1973), *Innovation diffusion as a spatial process*, Chicago, London, University of Chicago Press.

HALL, C.M. ET S.J. PAGE (2002), *The Geography of Tourism and Recreation: environment, place and space*, second edition, Londres, Routledge.

HARDT M. ET A. NEGRI (2000), *Empire*, Paris, Exils

HARDT M. ET A. NEGRI (2004), *Multitude : guerre et démocratie à l'âge de l'Empire*, Paris, La Découverte

HARVEY, D. (2008), « Géopolitique du capitalisme », In HARVEY, D., *Géographie de la domination*, Paris, Les Belles Lettres, Les Prairies ordinaires, coll. « Penser/Croiser ».

HAUFLER, V. (2001), *A public role for the private sector: industry self-regulation in the global economy*, Carnegie Endowment for International Peace, Washington, DC.

HAUFLER, V. (2003), « New Forms of Governance: Certification Regimes as Social Regulations of the Global Market » In Elliott C., E. Meidinger et G. Oesten (eds), *Social and Political Dimensions of Forest Certification*, Remagen Oberwinter, Germany: Forstbuch Verlag.

HAUT COMMISSARIAT AU PLAN (2007), *Tourisme 2030, Quelles ambitions pour le Maroc*, Prospective 2030, Rabat, HCP.

HAUT COMMISSARIAT AU PLAN (2011), *Les indicateurs sociaux du Maroc 2010*, Rabat, HCP.

HAUT COMMISSARIAT AU PLAN (2012), *50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025*, Rabat, HCP.

HEMMATI M. ET N. KOEHLER (2000), « Financial Leakages in Tourism », *Sustainable Travel & Tourism*, pp. 25-29.

HILLALI M. (2007), *La Politique du tourisme au Maroc : diagnostic, bilan et critique*, Paris, L'Harmattan, Histoire et Perspectives Méditerranéennes.

HOERNER, J-M. (2008), *Géopolitique du tourisme*, Paris, Armand Colin.

HORNER S. ET J. SWARBROOKE (2009), « Touristik Union International and its Environmental Policies », *International Cases in Tourism Management*, Elsevier, Oxford.

HUMPHREY J. ET O. MEMEDOVIC (2003), *The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, UNIDO Sectoral Studies Series, Vienna.

HUNGARIAN ECONOMIC REVIEW (2003), *Incentive tourism, Golden Age II, The world in 2004*.

HUNTINGTON, S. (1997), *Le choc des civilisations*, Paris, Odile Jacob.

## I

IBOURK, A. (2012), *Contribution of labour market policies and institutions to employment, equal opportunities and the formalisation of the informal economy: Morocco*, Employment Working Paper No. 123, Genève, OIT.

IOANNIDES, D. (2006), « Commentary: the economic geography of the tourist industry: ten years of progress in research and an agenda for the future », *Tourism Geographies*, 8(1), pp. 76-86.

IOANNIDES, D. ET K. G. DEBBAGE (1998), « Neo-Fordism and flexible specialization in the travel industry: dissecting the polyglot », In IOANNIDES D. ET K.G. DEBBAGE (Eds), *The Economic Geography of the Tourist Industry: a supply-side analysis*, Londres, Routledge, pp. 99-121.

## J

JEFFERSON A. ET L. LICKORISH (1988), *Marketing tourism*, Harlow, Longman

JENSEN M. C. ET W. H. MECKLING (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360

JOHNSON, R. (1986) « The story so far: and further transformations? », In: Punter, D. (Ed.), *Introduction to Contemporary Cultural Studies*, pp. 277-313 (London: Longman).

JONSON, C. (2002), *Locational Strategies of International Hotel Corporations in Eastern Central Europe*, thèse de doctorat, sous la direction de DEMBINSKI P. ET M. VANETTI , Faculty of Economic and Social Sciences at the University of Fribourg.

JUDD D. (1999), « Consructing the tourist bubble », In JUDD D. et S. FAINSTEIN, *The tourist city*, Yale University Press, New Haven, pp. 35-53.

JP MORGAN CAZENOVE (2012), *European Tour-Operators*, Europe Equity Research.

## K

KASPAR, C. (1962) « Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss », In *Sankt-Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft*, coll. « Fremdenverkehr », 1, Saint-Gall.

KCHOUK, A. (2011), « Enfidha : l'aéroport qu'il ne fallait pas construire », *Tourisme info*, n°7, pp. 26-27.

KING, V (2008) « Tourism in Asia: A Review of the Achievements and Challenges », *Journal of Social Issues in Southeast Asia*, Vol. 23, n°. 1, pp. 104-138.

KHAN, M (1997), « Tourism Development and Dependency Theory: Mass Tourism vs. Ecotourism », *Annals of Tourism Research*, 24, 4, Oct, 988-991.

KNOX, P., J. AGNEW et L. MCCARTHY (2008), *The Geography of the World Economy*, London, Hodder Education, Fifth Edition.

KOEHLER (2000), « Financial Leakages in Tourism », *Sustainable Travel & Tourism*, p. 25-29

KOTLER, P. (1980), *Principle of Marketing*, Englewood Cliffs ; London : Prentice-Hall.

KOWALSKI, A. (2013), « La bataille de Tunis », *Forbes Afrique*, Vol. 2, n°5. pp. 63-67.

KRIPPENDORF, J. (1987), *Les Vacances et après ? Pour une nouvelle compréhension des loisirs et des voyages*, Paris, l'Harmattan.

KRUGMAN, P. (1991), *Geography and Trade*, Cambridge, MIT Press.

KUNDU, S., (1994) *Explaining the Globalisation of Service Industries: The Case of Multinational Hotels*, PhD thesis, Rutgers, The State University of New Jersey, USA.

KURODA H., M. KAWAI ET R. NANGIA (2007), *Infrastructures et coopération régionale*, Revue d'économie du développement, n°21.

KURSLUVAN, S. ET K. KARAMUSTAFA (2001), « Multinational Hotel Development in Developing Countries: An Exploratory Analysis of Critical Policy Issues », *International Journal of Tourism Research*, 3, pp. 179-197.

## L

LACOSTE, Y. (1976), *Géographie du sous-développement*, Paris, Presses universitaires de France, 3<sup>ème</sup> édition.

LACOSTE, Y. (2010), *La question post-coloniale, une analyse géopolitique*, Paris, Fayard.

LALLEMENT, R. (2006), « Investissement direct : compétitivité, attractivité », *Regards sur l'économie allemande*, n°76, CIRAC.

LANDER, E. (dir.) (2003), *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales : perspectivas latinoamericanas*, Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO.

LANTER G. ET A. WEIL (2010), « Quel tourisme pour les zones reculées des pays en développement ? », Revue Secteur privé et développement, Proparco, Paris.

LANQUAR, R. (2007), « Tourisme dans la Méditerranée : l'indispensable coopération », *Revue Espaces*, n°253.

LASH, S. ET J. URRY (1994), *Economies of Signs and Space*, Londres, Sage Publications.

LAWS E., FAULKNER B., MOSCARDO G. (eds), *Embracing and managing change in Tourism: International Case studies*, Routledge, London, 29-48.

LA ROCHEFOUCAULD, B. DE (2002), *Economie du tourisme*, Paris, Bréal.

LEE, R. (1986), « Economic Geography », In JOHNSTON R.J., D. GREGORY ET D.M. SMITH (Eds), *The Dictionary of Human Geography*, second edition, Oxford, Blackwell. pp. 117-122.

LEIPER, N. (1995), *Tourism management*, Melbourne, RMIT Publishing.

LEROUX, S. (2008), *Le rapport à l'autre à travers le rapport à l'espace : l'exemple du tourisme français à Marrakech*, Thèse de doctorat, sous la direction de PARIS, D. ET S. BOUJROUF et la co-direction de SCOL J. ET A. BELLAOUI, Université de Lille 1, Université Cadi Ayyad de Marrakech.

LEVY, J. ET M. LUSSAULT (2003), *Dictionnaire de la Géographie et de l'Espace des Sociétés*, Paris, Belin.

LE GALES, P. (2003), *Le retour des villes européennes*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

LE ROY, A. (1997), « Du tourisme industriel à la relation de service touristique », In REBOUD L. (dir.), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, Paris, L'Harmattan, pp. 89-108.

LOHMANN PALHARES, G. (2003), « The Role of Transport in Tourism Development: Nodal Functions and Management Practices », *International Journal of Tourism Research*, 5, 403-407.

LOW, L. AND M. H. TOH (1997), « Singapore: development of gateway tourism », In GO, F. M. ET C. L. JENKINS (Eds), *Tourism and Economic Development in Asia and Australasia*, London, Cassell, pp. 243-257.

## M

MARTIN, R. ET P. SUNLEY (2001), « Rethinking the « economic » in economic geography: broadening our vision or losing our focus? », *Antipode*, 33(2), pp. 148-161.

MASSEY, D. (1997) « Economic/non-economic », in R. Lee et J. Wills (Eds), *Geographies of Economies*, Londres, Arnold, pp. 27-36.

MATTLI, W. ET N. WOODS (2009), *The politics of Global regulation*, Princeton (NJ), Princeton University Press.

MAXWELL J., T. LYON ET C. HACKETT (1998), *Self-regulation and Social Welfare: the Political Economy of Corporate Environmentalism*, Milano, Fondazione ENI Enrico Mattei, Environmental economics.

- MCLUHAN, M. (1970), *Guerre et Paix dans le village planétaire*, Paris, Robert Laffont.
- MEDLICK, S. ET V. MIDDLETON (1973), « The Tourist Product and Its Marketing Implication » *International Tourism Quarterly*, Number 3, pp. 28- 35.
- MEHTA, K. (2001), « Competition advocacy within the European Commission: the role of DG Competition, In AMATO G. ET L. LAUDATI, *The Anticompetitive Impact of Regulation*, MPG Books Ltd, Bodwin, Cornwall.
- MEISEL N. ET J. OULD AOUDIA (2008), « La 'bonne gouvernance' est-elle une bonne stratégie de développement ? », Agence française de développement, Paris.
- MERASLI, S. (2007), « La place de la firme dans le développement d'un tourisme durable », In BATAILLOU C. ET SCHEOU B. (dir.), *Tourisme et développement, Regards croisés*, Coll. « Études », Presses Universitaires de Perpignan.
- MICHALET C-A. (2005), « À la recherche de contrepouvoirs à la mondialisation », In RIOUX, M. (dir.), *Globalisation et pouvoir des entreprises*, Montréal, Outremont, Athéna.
- MIOSSEC, J-M (1976), *Éléments pour une théorie de l'espace touristique*, Cahiers du CHET.
- MIOSSEC, J-M. (1996), *Le tourisme en Tunisie : un pays en développement dans l'espace touristique international*, Thèse de doctorat, sous la direction de TROIN, J-F, Université François Rabelais (Tours).
- MOGUEN-TOURSEL, M. (2007), *Stratégies d'entreprise et action publique dans l'Europe intégrée (1950-1980) : affrontement et apprentissage des acteurs*, Bruxelles, Peter Lang.
- MONTANARI A. ET A. WILLIAMS (Eds) (1995), « European Tourism: regions, spaces and restructuring », Chichester, John Wiley & Sons Ltd, pp. 163-176.
- MOSEDALE, J. (2007), *Corporate Geographies Of Transnational Tourism Companies*, thèse de doctorat, University of Exeter.
- MOUHOUD E. M. (1993), *Changement technique et division internationale du travail*, Paris, Économica.
- MOUHOUD, E.M. (2008), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- MOWFORTH, M. ET I. MUNT (1998), *Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World*, London, Routledge.
- MUCCHIELLI A. (1994), *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- MUCHIELLI J-L. (1985), *Les firmes multinationales : mutations et nouvelles perspective*, Paris, Economica.
- MYCOO M. (2006), « Sustainable Tourism using Regulations, Market Mechanisms and Green Certification: A Case Study of Barbados », *Journal of Sustainable Tourism*.



MZABI, H. (1995), « Introduction à l'étude du tourisme intérieur en Tunisie », *Revue tunisienne de géographie*, n°27, pp. 167-181.

## N

NASH, D. (1989), « Tourism as a Form of Imperialism », In SMITH V.L. (ed), *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism*, 2nd edition, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, pp. 37-54.

NKRUMAH, K. (1965), *Neo-colonialism, the last stage of imperialism*, London, Nelson.

NUNNENKAMP, P. (2004), *The German Automobile Industry and Central Europe's Integration into the International Division of Labour: Foreign Production, Intra-industry Trade, and Labour Market Repercussions*, Kiel Institute for World Economics.

NYE, J. (1991), *Bound to lead: the changing nature of American power*, New York, Basic Books.

## O

OBSERVATOIRE MAROCAIN DU TOURISME (2011), *Annuaire statistique 2010*, Observatoire marocain du tourisme, Rabat.

OCDE (2004), *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, Paris, OCDE.

OCDE, COMMISSION EUROPEENNE, NATIONS UNIES, ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2003), *Compte satellite du Tourisme : Recommandations concernant le cadre conceptuel*, OCDE, Éd. OCDE.

OECD (1999), *Business and Industry Policy Forum on the Services Economy: Background Report*, Paris, OECD.

OECD (2007a), *Meeting on the Trade and Development Implications of Tourism Services for Developing Countries*, Geneva.

OECD (2007b), *Offshoring and Employments: Trends and Impacts*, Paris, OECD.

OECD (2009), *The Impact of Culture on Tourism*, OECD, French translation of pp. 3-75.

OFFICE DU HAUT COMMISSARIAT AUX DROITS DE L'HOMME (2011), *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Mise en œuvre le cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations Unies*, OHCHR, UN, Genève.

OFFICE NATIONAL DU TOURISME TUNISIEN (2011), *Le tourisme tunisien en chiffres 2010*, Tunis, ONTT.

OHMAE K. (1996), *De l'État-nation aux États-régions*, Paris, Dunod.

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2002), *Tourism Partnerships in Asia*, UNWTO Publication.

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (2008), *Compte satellite du tourisme : Recommandations concernant le cadre conceptuel*, Madrid, UNWTO.

O'CONNOR, K. (1995), « Airport development in Southeast Asia », *Journal of Transport Geography*, 3(4), pp. 269-79.

OULD AOUDIA, J. (2008), *Croissance et réformes dans les pays arabes méditerranéens*, Agence Française de Développement (afd), Edition Karthala.

OXFORD BUSINESS GROUP (2013), *The Report: Morocco 2013*, Oxford, OBG.

## P

PACHE, G. (2009), « Logistique », in *Encyclopaedia Universalis*, Nouvelle édition, 2009.

PAGE, S. (2001), « Gateways, Hubs and Transport: Interconnections in Southeast Asia: Implications for tourism Development in Twenty-first Century », In TEO P., CHANG T. ET HO K. (eds) *Interconnected Worlds: Tourism in Southeast Asia*, Pergamon, coll. « Advances in Tourism Research Series », Oxford.

PAGE, S., P. FORER ET G.R. LAWTON (1999), « Small business development and tourism: terra incognita? », *Tourism Management*, 20(4), pp. 435-459.

PAGES, J-P. (1998) « Les croisières maritimes, une manne pour les ports français ? », in *Croisières maritimes et fluviales*, Cahiers Espaces n°56, pp. 100-110.

PAPATHANASSIS, A. (2008), « TUI : integrating destination information », In EGGER R. ET D. BUHALIS, *Etourism case studies*, Oxford, Elsevier, 2008, pp. 153-170.

PAVLINEK, P. ET A. SMITH. (1998), « Internationalization and embeddedness in east-Central European transition: the contrasting geographies of inward investment in the Czech and Slovak Republics », *Regional Studies*, 32(7), pp. 619-63.

PEARCE, DG (2001), « Towards a regional analysis of tourism in Southeast Asia, In TEO P., T. C. CHANG ET K. C. HO (eds) (2001), *Interconnected Worlds: Tourism in Southeast Asia*, Oxford, Pergamon, coll. « Advances in Tourism Research Series », pp.27-43.

PEYVEL, E. (2010), *L'émergence du tourisme domestique au Viet-Nam : lieux, pratiques et imaginaires*, thèse de doctorat, sous la direction de Jean-Christophe Gay J-C., Université de Nice.

PIETERSE, J-N. (2004), *Globalization or Empire?*, London, Routledge.

PIETERSE, J-N. (2009), *Globalization and Culture, Global Mélange*, Lanham (MD), Rowman et Littlefield.

PINE, J. ET J. GILMORE (1998), « Welcome to The Experience Economy », *Harvard Business Review*, July-August 1998.

PINE, J. ET J. GILMORE (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Boston, Harvard Business School Press.

PNUE/PAM/PLAN BLEU (2009), *Promouvoir un tourisme durable en Méditerranée : Actes de l'atelier régional : Sophia Antipolis*, France, 2 - 3 juillet 2008, n° 173 de la Série des rapports techniques du PAM, PNUE/PAM, Athènes.

POIRIER, R. A. (1997), « Environmental Policy and Tourism in Tunisia », *Journal of Travel Research* 35, 3, pp. 157-171.

POON A. (1993), "Global Transformation: New Consumers", *In* France L. (eds.), *Sustainable tourism*, Londres, ETC UK Limited, pp. 47-52.

POON A. (1997), « Global Transformation: New Consumers », *in* France L. (eds.), *Sustainable tourism*, Londres, ETC UK Limited, pp. 47-52.

POON A. (2001), « The future of travel agents », *Travel & Tourism Analyst*, Issue: 3, pp. 57-80.

PORTALES J. (1994), « Tourism and NAFTA: Towards a regional tourism policy, *Tourism Management*, Volume 15, Issue 5, pp. 319-322.

PORTER, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990.

PORTER, M. (1998), *On competition*, Boston, Harvard Business Review Books, 1998.

PORTER, M. ET C. VAN DER LINDE (1995), « Towards a New Conception of the Environmental-Competitiveness Relationship », *Journal of Economic Perspectives*, 9, pp. 97-118.

PORTES, A. (1999), « La mondialisation par le bas : l'émergence des communautés transnationales », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 129, pp. 15-25.

POWEL B. ET L. SADIKI (2010), *Europe and Tunisia, Democratization via association*, Abingdon, Oxon, Routledge.

PREVELAKIS, G. (2005), « Les diasporas comme négation de l'idéologie géographique », *In* ANTEBY-YEMINI L., W. BERTHOMIERE ET G. SHEFFER *Les diasporas, 2000 ans d'histoire*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

## R

RATZ ET PUCZKO (2005), *Employment Creation and Human Resources in Tourism*, Budapest, University of Economic Science, Research project Report.

RAVINDER R. (2008), « Cross-National Tourism Collaboration in Asia », in COCHRANE J. (dir.), *Asian Tourism, Growth and Change*, Amsterdam, Elsevier, coll. « Advances in Tourism Research Series ».

REGNAULT, H. ET C. DEBLOCK (dir.) (2006), *Nord-Sud : la reconnexion périphérique*, Éditions Athéna, 2006.

RICHARDS G. (1998), « Tourism education in the new Europe », In HALL D., M. SMITH ET B. MARCISZEWSKA, *Tourism in the new Europe: the challenges and opportunities of EU enlargement*, pp. 52-71.

RILEY R. (2000) « Embeddedness and the tourism industry in the Polish southern uplands: social processes as an explanatory framework », *European Urban and Regional Studies*, 7(3), pp. 195-210.

RIOUX, M. (dir.), *Globalisation et pouvoir des entreprises*, Montréal, Outremont, Athéna.

RODRÍGUEZ, A. (2002), *La Expansion Internacional del Sector Hotelero Español*, Madrid, Caja de Ahorros del Mediterráneo.

RODRÍGUEZ-POSE, A. (2001), « Killing economic geography with a "cultural turn" overdose », *Antipode*, 33(2), pp. 176-177.

ROE, D., C. HARRIS ET J. DE ANDRADE (2003), *Addressing Poverty Issues in Tourism Standards A review of experience*, PPT Working Paper No. 14.

ROLAND BERGER (2010), *Etude stratégique du secteur touristique tunisien à l'horizon 2016*, Paris, Roland Berger.

ROSIERE, S. (2008), *Dictionnaire de l'espace politique*, Paris, Armand Colin.

## S

SAHLI, M. (1999), *Tourisme et spécialisation internationale*, thèse de doctorat, sous la direction de Lassudrie-Duchêne B., Université Paris 1/Panthéon-Sorbonne.

SAMUELSON, P. (1954). « The Pure Theory of Public Expenditure », *Review of Economics and Statistics*, 36 (4), pp. 387-389.

SAVY, M. (2006), *Logistique et territoire*, Paris, La documentation française, DIACT.

SAXE-FERNANDEZ, J. (2006), « México-Estados Unidos: seguridad y colonialidad energética », *Nueva Sociedad*, n° 204.

- SCARPA, C. (2001), « The anticompetitive effects of minimum quality standards », In AMATO G. ET L. LAUDATI, *The Anticompetitive Impact of Regulation*, MPG Books Ltd, Bodwin, Cornwall, pp. 31-48.
- SEMMOUD, B. (2010), *Maghreb et Moyen Orient dans la mondialisation*, Paris, Armand Colin, Coll. U Géographie.
- SHAW, G. ET A. WILLIAMS (2002), *Critical Issues in Tourism: a geographical perspective*, second edition, Oxford, Blackwell.
- SHAW, G. ET A. WILLIAMS (2004), *Tourism and Tourism Spaces*, Londres, Sage Publications.
- SINN, H-W (2006), *The Pathological export boom and the bazaar effect: How to solve the german puzzle*, CESIFO Working Paper, n°1708, Category 7, Trade Policy.
- SMAOUI, A (1992), « Le développement du tourisme en Tunisie et le rôle des organisateurs de voyage à l'étranger », In Michaud J-L. (dir.), *Tourisme : chance pour les économies, risques pour les sociétés*, Nouvelle Encyclopédie Diderot, Presses Universitaires de France.
- SMITH, S. (1994), « The Tourism Product », *Annals of Tourism Research*, vol. 21, n°3, pp. 582-595.
- SMITH, M. ET D. HALL (2006), « Enlargement Implications for tourism », In Hall D., M. Smith et B. Marciszewska, *Tourism in the new Europe: the challenges and opportunities of EU enlargement*, pp. 32-43.
- SOPPELSA, J. (2002), *Les dates-clefs du dialogue régional en Amérique latine*, Paris, Ellipses.
- SOUISSI, M. (2007), *Le tourisme international en Tunisie : vers de nouvelles formes et la réorganisation de l'espace touristique*, thèse de doctorat, sous la direction de CHEMLA, G., Paris-Sorbonne.
- SPINDLER, J. (dir.) (2003), *Le tourisme au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, l'Harmattan.
- STEPHEN, L. ET J. SMITH (1998), « Tourism as an industry, Debates and concept », In IOANNIDES D. ET G. KEITH, *The Economic Geography of the Tourist Industry: A Supply-side Analysis.*, pp. 31-55.
- STIGLITZ, J. E. (2002), *La grande désillusion*, Paris, Fayard, Livre de poche.
- STOREY, D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Londres, Routledge.

## T

- TARGY, D. ET L. MARTY (2001), « Tour-operating : les enjeux de l'intégration », *La distribution touristique*, Cahiers Espaces.

TAUNEY, B. (2011), *Le tourisme intérieur chinois*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Espaces et Territoires »

TEJADA, M. P. ET F. LINAN (2009), « An Analysis of Tourism Global Value Chains », *The IUP Journal of Supply Chain Management*, Vol. VI, 3 & 4.

TELFER, D. ET R. SHAPLEY (2008), *Tourism and Development in the Developing World*, Londres, New York, Routledge.

TEO, P., T. C. CHANG ET K. C. HO (eds) (2001), *Interconnected Worlds: Tourism in Southeast Asia*, Oxford, Pergamon, coll. « Advances in Tourism Research Series ».

THEUVSEN, L. (2004), « Vertical integration in the European package tour business », *Annals of Tourism Research*, 31(2), pp. 475-478.

THOMAS COOK (2013), 2012 Annual Report & Account, Thomas Cook plc.

THRIFT, N. ET K. OLDS (1996), « Refiguring the economic in economic geography », *Progress in Human Geography*, 20(3), pp. 311-337.

TIMOTHY, DJ. (2003), « Supranationalist Alliances and Tourism: Insights from ASEAN and SAARC », *Current Issues in Tourism*, Volume 6, Issue 3, pp. 250-266.

TROIN, J-F. (dir.) (2006), *Le Grand Maghreb*, Paris, Armand Colin.

TUCKER, K-A ET M. SUNDBERG (1988), *International Trade in Services*, London, Routledge.

TUI TRAVEL (2013), *Annual Report 2012*, TUI Travel pc.

## U

UN (1973), *Multinational Corporation in World Development*, New York, United Nation.

UNEP/MAP/PLAN BLEU (2009), *Promouvoir un tourisme durable en Méditerranée. Actes de l'atelier régional : Sophia Antipolis*, France, 2-3 juillet 2008, n° 173 de la série des rapports techniques du PAM, PNUE/PAM, Athènes, 2009.

UNEP (2008a), *Disaster Risk Management for Coastal Tourism Responding to Climate Change*, United Nation Environment Program, Paris

UNEP (2008b), *Climate Change Adaptation and Mitigation in the Tourism Sector: Frameworks, Tools and Practices*, Capacity Building Seminar, Balliol College, University of Oxford

UNEP, UNWTO (2008). *Climate Change and Tourism – Responding to Global Challenges*, World Tourism Organization, Madrid

UNCTAD, 2007, *FDI in tourism, the Development Dimension*, Geneva, UNCTAD.

UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE (1998), *Standards and regulations in international trade, round table on the impact of standards on international trade*, Geneva, UNECE.

UNWTO (2012), *Tourism in the Mediterranean*, document de travail.

URRY, J. (1994), *Consuming Places*, Londres, Routledge.

UZUMERI, M. (1997), « ISO 9000 and other metastandards: Principles for management practice? », *Academy of Management Executive*, Vol. 11, n°1.

## V

VEDRINE, H. (1996), *Face à l'Hyperpuissance*, Paris, Fayard.

VELTZ, P. (2005), *Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel*, Paris, Presses universitaires de France.

VERNON, R (1966), « International investment and international trade in the product cycle », *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190-207.

VIARD, J. (2006), *Éloge de la mobilité, Essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, Paris, L'Aube.

VIEILLESCHAZES, N. (2008), « Spatialiser le marxisme, marxiser la géographie : le matérialisme historico-géographique de David Harvey », préface à Harvey, D., *Géographie de la domination*, Paris, Les Belles Lettres, Les Prairies ordinaires, coll. Penser/Croiser.

## W

WACKERMANN G. (2009), « Tourisme », in *Encyclopaedia Universalis*.

WALLERSTEIN, I. (1985), *Le capitalisme historique*, Paris, la Découverte

WALTER I. (1982), « Environmental Induced Industrial Relocation to Developing Countries », In Rubin SJ and TR Graham, editors, *Environment and Trade*, Allanheld, Osmun Publishers.

WEIGERT, M (2013a), « Quelle politique au Sud de la Méditerranée après le printemps arabe ? », *Revue Afkar Idées*, n°38, Madrid, à paraître en juillet 2013.

WEIGERT, M (2013b), « Le tourisme au Maghreb après le printemps arabe, rupture ou continuité ? », Dossier « Géoéconomie », *Revue Moyen-Orient*, n°19.

WEIGERT, M. (2012a), *Le tourisme au Maroc : le rôle des firmes touristiques dans la Vision 2010*, Paris, Ipemed, coll. « Construire la Méditerranée »

WEIGERT, M. (2012b), *L'industrie allemande en Tunisie : précurseurs d'un nouveau modèle de coopération Nord-Sud ?*, Palimpsestes IPEMED, n°12.

WEIGERT, M. (2012c), *Le tourisme en Tunisie : les défis à l'heure de la transition démocratique*, Les Notes IPEMED, Études et analyses, n°12.

WEIGERT, M. (2010a), *La Mauritanie, acteur-clé de la régionalisation euro-méditerranéenne*, Rapport « Méditerranée », IPEMED.

WEIGERT, M. (2010b), *Renouveler le tourisme euro-méditerranéen : le grand chantier*, Les Notes IPEMED, Études et analyses, n°10.

WEIGERT, M. (2010c), *Les autoroutes de la mer, des perspectives prometteuses en Méditerranée*, Les Notes IPEMED, Études et analyses, n° 7, mars 2010. Préface de Marc Abeille.

WHARTON, E. (1996) [1919], *Voyage au Maroc*, L'Imaginaire, Gallimard, Paris.

WILLIAMS, A. ET G. SHAW (eds) (1998), *Tourism and economic development: the European Experience*, 3<sup>rd</sup> revised ed, Londres, Wiley.

WILLIAMS, A. ET G. SHAW (1998b), « Tourism Policies in a Changing Economic environment », In WILLIAMS, A. ET G. SHAW (eds), *Tourism and economic development: the European Experience*, 3<sup>rd</sup> revised ed, Londres, Wiley.

WOLL, C. (2010), « Régulation », In Boussaguet, L., S. Jacquot et P. Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, Sciences Po Presses, pp. 562-565.

WORLD BANK (2000), *Trade blocs*, A. W. B. Policy research report, Oxford University Press.

WONG E., THOMAS, T.G. BAUER ET K. F. WONG, « A Critical Comparison of Tourism Policies of Hong Kong and Singapore — An Avenue to Mutual Learning », *International Journal of Tourism Research*, n°10, 2008, pp. 193–206.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (1994), *Tourism Market Trends: Europe*, WTO, Madrid, Spain.

## X-Y

XERFI (2010), *Xerfi Global with Companies*, 2010 Annual Report, données 2009.

YEUNG, Y.M. ET X. LI. (2000), « Transnational corporations and local embeddedness: company case studies from Shanghai, China », *Professional Geographer*, 52(4), pp. 624-635.



## Sites Internet

Accor

<http://www.accor.com/>

Anima Investment Network

<http://www.animaweb.org/>

Banque mondiale (région Afrique du Nord/Moyen Orient)

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/MENAEXT/0,,menuPK:247603~pagePK:158889~piPK:146815~theSitePK:256299,00.html>

Club Méditerranée

<http://www.clubmed.fr/>

FEMIP

<http://www.eib.org/projects/regions/med/index.htm>

Ipemed

<http://www.ipemed.coop/>

OCDE

<http://www.oecd.org/fr/>

OMT

<http://www.unwto.org/>

Plan Bleu

<http://planbleu.org/>

Thomas Cook

<http://www.thomascook.com/>

TUI Travel Plc

<http://www.tuitravelplc.com/>

WTTC

<http://www.wttc.org/>

# POSTFACE

## UNE THESE CIFRE DANS UN THINK TANK

La réflexion menée dans cette thèse n'est pas née sur les rives de la Méditerranée, mais sur les bords de l'embouchure du Tage, durant l'été 2009. En sortant du monastère des Hiéronimites, que je venais de visiter en touriste, j'ai assisté à un étonnant spectacle matinal. Sur l'immense parking qui fait face au monastère, une flotte composée d'au moins trente autocars déversait et absorbait plusieurs centaines de touristes. Ces véhicules paraissaient représenter un ballet, qui me semblait d'autant plus maîtrisé que les flots de touristes se montraient agités et désordonnés. Tandis que je venais d'achever pour Ipemed une note de recherche sur les autoroutes de la mer transméditerranéennes, qui m'avait donné l'occasion de travailler sur l'enjeu logistique de la production industrielle, j'avais l'impression d'observer une scène de manutention telle que j'avais pu me les figurer sur les plateformes logistiques du port du Pirée, d'Alexandrie ou de Singapour. Le fait que les marchandises correspondaient ici à des êtres humains n'y faisait rien. C'était bien l'orchestration mécanique et millimétrée de ces masses d'individus qui donnait l'impression d'assister à des manœuvres. Ce jour là, mon regard a saisi ce qui, dans l'organisation du tourisme de masse, est comparable à la fabrication industrielle.

À l'issue de cette thèse, pourquoi ce souvenir ? C'est qu'il me faut dire un mot des conditions dans lesquelles j'ai réalisé cette recherche, c'est-à-dire dans le cadre d'une convention CIFRE avec Ipemed, et qu'il me faut préciser l'influence que cet encadrement a eu sur ma manière d'exercer mon travail de chercheur. Le dispositif CIFRE en sciences humaines, lorsqu'il inscrit le projet doctoral dans les préoccupations privées du commanditaire, comporte un risque évident, particulièrement dans le domaine de la prospective économique à laquelle se consacre le *think tank* Ipemed : celui de voir le doctorant pris dans les injonctions paradoxales de son laboratoire et de son employeur. La répartition légale du temps de travail est censée résoudre cette situation, et je sais gré aux dirigeants d'Ipemed d'avoir scrupuleusement respecté leurs engagements à ce sujet, mais elle ne résout pas la question, plus problématique, du rapport que le chercheur entretient à l'objet d'étude et aux conditions de production de son travail. D'où la nécessité d'interroger non seulement les relations du doctorant CIFRE avec son terrain d'études, comme pour tout travail de recherche, mais le biais par lequel il y a eu accès.

Je voudrais commencer par présenter l'aspect de cette configuration qui m'est apparu comme le plus bénéfique, et dont témoigne ce souvenir du Portugal : l'extensive connaissance à laquelle j'ai eu accès de mon terrain d'étude, en me fondant, dès le départ, dans la dimension multidisciplinaire des travaux d'Ipemed. Par les études que j'ai menées sur différents sujets (industrie, nouvelles technologies, réseaux professionnels, etc.), les articles que j'ai rédigés, les entretiens que j'ai réalisés, les voyages que j'ai effectués, les séminaires et les petits déjeuners auxquels j'ai assisté, voire par les discussions de couloir auxquelles j'ai participé, j'ai acquis une compréhension large des enjeux géoéconomiques de l'espace euro-méditerranéen. Je l'ai acquise également en côtoyant des personnalités aux points de vue complémentaires ou contradictoires : des universitaires, des entrepreneurs, des membres d'association, des hommes et des femmes politiques, des capitalistes, des altermondialistes, au Nord comme au Sud de la Méditerranée. Or cette largeur de vue se mue en profondeur de champ lorsque l'on étudie le tourisme, objet transdisciplinaire par excellence. L'environnement professionnel dans lequel j'ai baigné à Ipemed m'a ouvert d'innombrables perspectives, dont certaines ont été décisives dans l'élaboration de la thèse. Mon travail a été très influencé par l'étude sur la logistique portuaire dont j'ai parlé, et plus encore par la recherche sur l'industrie allemande en Europe centrale que j'ai menée pour Ipemed. Il renferme à tel point cette polyvalence et ces croisements disciplinaires qu'à l'heure où je l'achève, j'ai du mal à me figurer ce qu'il aurait pu être si je n'avais pas bénéficié du cadre de rencontre et de réflexion que m'a offert Ipemed.

On pourrait légitimement m'objecter que le sentiment que cette thèse n'aurait pas pu être différente est une illusion, et que je l'éprouve de manière rétrospective pour les besoins de la cause. On pourrait aussi m'objecter que l'environnement tout entier dans lequel j'ai évolué pendant trois ans a déterminé la nature des données que j'ai recueillies et influé sur la manière dont je les ai recueillies. Il est vrai que le réseau d'Ipemed à travers lequel je suis entré sur mon terrain, aussi loin qu'il m'ait conduit, ne m'a pas conduit à connaître des situations d'oppositions franches et brutales. Même au plus en aval de cette cascade de relations, il restait une sorte de connivence, même infime, même feinte, vis-à-vis de la cause que défend Ipemed et des personnalités qui portent son message. Je conçois sans peine, par exemple, que les proches du parti Ennahda que j'ai rencontrés en Tunisie, compte tenu des voies par lesquelles j'ai eu accès à eux, aient voulu ménager leur discours face à l'institution que je représentais. Un tel paramètre, s'il n'était pas pris en compte, biaiserait nécessairement le résultat de la recherche.

Un autre paramètre problématique de la convention CIFRE, directement lié à celui-là, concerne le rapport personnel du chercheur au projet auquel il prend part. Le processus d'adhésion ou de rejet des valeurs et des personnes qui le portent, fondé en toute hypothèse sur des motivations intellectuelles et affectives, voire sur un sentiment d'être redevable – la composante financière du dispositif CIFRE est loin d'être un détail, doit également être mis en question. Dans mon cas,

l'incitation à m'approprier le point de vue d'Ipemed aurait pu se fonder sur plusieurs facteurs d'inclination, comme la satisfaction de voir mes travaux valorisés (publications, communications), l'éloquence convaincante de certaines figures-clé d'Ipemed, mes préoccupations pour l'avenir de l'Europe ou encore mon rapport personnel au monde arabe, où j'ai passé une partie de mon enfance.

Mais finalement, que j'adhère à la thèse de la régionalisation de la mondialisation, que je sois intimement convaincu que le Nord et le Sud de la Méditerranée ont un avenir commun, que je crois dans le pouvoir du développement économique de véhiculer la modernité, et que les trois années passées à Ipemed aient renforcé ces positions, tout cela importe peu. Je reconnais volontiers que les rapports que j'ai produits pour Ipemed portent la trace de ces idées. C'était aussi la mission que m'ont assignée ses dirigeants, de contribuer à la vocation du *think tank*. Mais s'agissant de la thèse, j'estime avoir réussi à faire la part des choses. J'espère que les raisonnements que j'y ai menés et que le renversement que j'ai opéré, dans le dernier chapitre consacré à l'argument de la rupture Nord-Sud, en fournissent une preuve suffisante. Car c'est là le principal enseignement que je tire de mon passage à Ipemed en tant que doctorant CIFRE. Naviguer entre les intérêts du monde privé et les exigences du monde de la recherche permet au chercheur d'expérimenter, peut-être plus que d'autres cadres, en quoi le surpassement de ses vues personnelles fait partie intégrante de son parcours de recherche. La situation à laquelle donne lieu la convention CIFRE, bien plus que de semer la confusion dans son esprit, le rappelle en permanence aux enjeux de la recherche, en lui donnant l'occasion constante de se livrer à cet exercice qui consiste, pour paraphraser Victor Segalen, à « ne pas se prononcer entre le marteau et la cloche, mais à recueillir le son ».



## ANNEXES

---



# LES COOPÉRATIONS DÉCENTRALISÉES ET AUTRES ACTIONS EXTÉRIEURES ENTRE LA FRANCE ET LE MAROC

## Groupements

**COLLECTIVITÉS TERRITORIALES FRANÇAISES**

- Groupements

**COOPÉRATIONS DÉCENTRALISÉES**

- Zone d'intervention des collectivités françaises
- 2006 Année de lancement de la coopération ou de l'action
- ▲ Financement MAEE
- 1/ Nombre de projets menés

**AUTRES ACTIONS EXTÉRIEURES**

-

**Communes d'agglomération du Pays d'Aix 2004 Terminé**  
1/ Aide d'urgence et aide humanitaire

**Communes d'agglomération Nîmes-Métropole 2004 1/ Divers**

**Communauté de communes de la Côte-d'Albâtre 2004 1/ Femmes et développement**

**Communauté urbaine de Lille Métropole 2007 1/ Appui institutionnel (Appui à la décentralisation)**

**Communauté urbaine de Bordeaux 2005 1/ Culture (Échanges culturels et artistiques) 2/ Développement économique local 3/ Formation (Formation des fonctionnaires) 4/ Développement urbain (Urbanisme et politiques urbaines) 5/ Appui institutionnel (Appui à la décentralisation)**

**Communauté urbaine de Nantes Métropole 2007 1/ Transports 2006-2009**

**Communauté urbaine de la Côte-d'Albâtre 2006 1/ Eau et assainissement (Eau) Terminé**

**Communauté urbaine de Strasbourg 2008 1/ Eau et assainissement (Assainissement)**

**Communauté de communes de la Côte-d'Albâtre 2006 1/ Eau et assainissement (Eau) Terminé**

**Communauté urbaine de Cherboug 2007 1/ Divers**

**Communauté urbaine de Grand Nancy 1998 1/ Technologies de l'information et communication**

**Communauté urbaine de Lyon 2005 1/ Eau et assainissement (Assainissement) Terminé**

**Parc naturel des Landes de Gascogne 2005 1/ Culture (Échanges culturels et artistiques) Terminé**

**Parc naturel des Landes de Gascogne 2009 1/ Tourisme solidaire 2009**

**Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne 2002 1/ Eau et assainissement (Assainissement)**

**Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne 2003 1/ Eau et assainissement (Assainissement) Terminé**



# LES COOPÉRATIONS DÉCENTRALISÉES ET AUTRES ACTIONS EXTÉRIEURES ENTRE LA FRANCE ET LE MAROC

## Conseils généraux

### COLLECTIVITÉS TERRITORIALES FRANÇAISES

■ Conseils généraux

### COOPÉRATIONS DÉCENTRALISÉES

■ Zone d'intervention des collectivités françaises  
2004 Année de lancement de la coopération ou de l'action  
▲ Financement MAEE  
1/ Nombre de projets menés

### AUTRES ACTIONS EXTÉRIEURES

■

### Conseil général de l'Hérault 2003

1/ Eau et assainissement (Eau)  
2/ Culture (Échanges culturels et artistiques) **Tensada**  
3/ Culture (Manifestations culturelles) **Tensada**  
4/ Aide d'urgence et aide humanitaire **Tensada**  
5/ Éducation au développement  
6/ Formation (Formation professionnelle) **Tensada**  
7/ Développement rural et agricole (Aménagement du territoire rural)  
8/ Communication et information  
9/ Environnement (Lutte contre la désertification)  
10/ Tourisme (Infrastructures touristiques)  
11/ Développement rural et agricole (Agroalimentaire) **Tensada**  
12/ Coopération scientifique et recherche (Autres programmes de recherche) **Tensada**  
**Conseil général de l'Isère 2004**  
1/ Tourisme solidaire  
2/ Tourisme (Infrastructures touristiques)  
3/ Patrimoine

### Conseil général de la Loire-Atlantique 1992

1/ Culture (Échanges culturels et artistiques)  
2/ Co-développement  
3/ Formation (Formation agricole)  
4/ Coopération universitaire (Autres échanges universitaires)  
5/ Transports (Infrastructures)  
6/ Développement économique local  
**Conseil général des Hauts-de-Seine 2007**  
1/ Infrastructures

### Conseil général de l'Isère 2004

1/ Culture (Développement culturel)  
2/ Tourisme solidaire  
3/ Développement rural et agricole (Agriculture)  
4/ Appui institutionnel (Appui à la décentralisation)  
5/ Femmes et développement  
6/ Patrimoine 7/ Action sociale

### Conseil général de Vendée 1994

1/ Formation (Formation professionnelle)  
**Conseil général des Yvelines 2008**  
1/ Eau et assainissement (Eau)

### Conseil général de l'Ailier 2003

1/ Co-développement

### Conseil général de Dordogne 2007

1/ Développement rural et agricole (Aménagement du territoire rural) **Tensada** (2008)

### Conseil général des Pyrénées-Orientales 2007

1/ Développement économique local

### Conseil général de Seine-Saint-Denis 2000

1/ Eau et assainissement (Assainissement)  
▲ (2006-2009) **Tensada**  
2/ Santé (Santé)  
3/ Eau et assainissement (Eau)  
4/ Développement économique (Économie solidaire et commerce équitable) 5/ Patrimoine  
6/ Technologie de l'information et communication  
**Conseil général de Seine-Saint-Denis 2009**  
1/ Développement économique (Économie solidaire et commerce équitable)

### Conseil général de la Manche 2004

1/ Co-développement

SAHARA OCCIDENTAL

0 100 200 km

Ministère des Affaires étrangères et européennes, direction des Archives (division géographique) et Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales © 31 août 2010

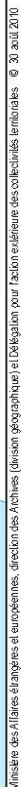
A L G É R I E

## Conseils régionaux

## Conseils régionaux

	Zone d'intervention des collectivités françaises	Année de lancement de la coopération ou de l'action	Financement MAEE	Nombre de projets menés
		2009	▲	1/

1800





# LES COOPÉRATIONS DÉCENTRALISÉES ET AUTRES ACTIONS EXTÉRIEURES ENTRE LA FRANCE ET LA TUNISIE

**Grasse 1999**  
1/ Culture (Lecture et livre)  
2/ Gouvernance locale (Questions foncières)  
3/ Éducation et enseignement

**Le Touquet-Paris-Plage 1986 1/ \***

**Aix-en-Provence 1992 1/ \***  
**Bourbon-l'Archambault 1988 1/ \***  
**Luxeuil-les-Bains 1991 1/ \***  
**Saint-Étienne 1992 & 1994**  
1/ Culture (Manifestations culturelles) 2/ Divers

**Paris 2004**  
1/ Culture (Manifestations culturelles)

**Marseille 1988 & 1989**  
1/ Action sociale 2/ Patrimoine  
3/ Développement urbain (Équipements et infrastructures)  
4/ Assistance à la maîtrise d'ouvrage  
5/ Appui institutionnel  
**Marseille 1988 & 1989**  
1/ Appui institutionnel (2007)

**Conseil régional de Rhône-Alpes 1988**  
1/ Développement rural et agricole  
**Conseil régional de Rhône-Alpes 2004**  
1/ Divers

**Saint-Nazaire 2008**  
1/ Développement urbain (Équipements et infrastructures) (2008)  
**Ensommeil**

**Conseil général de Haute-Savoie 2002**  
1/ Développement économique local  
2/ Tourisme  
3/ Développement rural et agricole  
4/ Aménagement du territoire  
5/ Santé (Prévention)  
**Conseil général de Loire-Atlantique 1990**  
1/ Divers

**Fresnes 1996 1/ \***

**Le Kef**  
**Bourg-en-Bresse 1999**  
1/ Développement économique local  
**Rueil-Malmaison 1991**  
1/ Environnement  
**Rueil-Malmaison 2009**  
1/ Environnement (Biodiversité) (2009)  
**Royan 1968 1/ \***  
**Amplepuis 2007**  
1/ Sport (2007-2008)  
**Romans-sur-Isère 2001**  
1/ Patrimoine (2007-2009)  
**Vienne 2001**  
1/ Patrimoine (2007-2009)  
**Villeurbanne 2001**  
1/ Développement économique

**Conseil régional du Languedoc-Roussillon 1995**  
1/ Développement rural et agricole **Terminé**  
2/ Sport 3/ Développement économique  
4/ Éducation et enseignement (Échanges d'étudiants)  
5/ Formation professionnelle

**Conseil général de l'Oise 2001**  
1/ Formation **En sommeil**

**Conseil général des Côtes-d'Armor 1986**  
1/ Divers

**Gabès**  
**Conseil général de l'Hérault 1995**  
1/ Formation (Formation des fonctionnaires) (2007-2009)  
2/ Femmes et développement  
3/ Tourisme solidaire (2007)  
4/ Action sociale  
**Conseil général de l'Hérault 2008**  
1/ Appui institutionnel (2008)

**Bédarieux 1995 1/ \***

**Medenine**  
**Grenoble 1968**  
1/ Culture 2/ Coopération universitaire  
3/ Patrimoine 4/ Divers  
**Grenoble 1998 & 1999**  
1/ Culture (Infrastructures culturelles) 2/ Divers (2007)  
**Grenoble 2006**  
1/ Formation (Formation des fonctionnaires)  
**Grenoble 2008**  
1/ Action sociale **Terminé**  
2/ Culture (Lecture et livre) 3/ \* **Terminé**  
4/ Appui institutionnel (2008)  
5/ Tourisme solidaire **Terminé**  
6/ Éducation et enseignement (Matériel éducatif) **Terminé**  
7/ Éducation et enseignement (Échange d'étudiants) **Terminé**  
8/ Culture (Développement culturel)  
9/ Culture (Manifestations culturelles)  
**Marseille 1990**  
1/ Assistance à la maîtrise d'ouvrage

**Conseil régional de Provence-Alpes-Côte-d'Azur 2007 & 2008**  
1/ Développement rural et agricole (Agriculture) (2007-2009)  
2/ Culture (Aide à la diffusion) (2007-2009)  
3/ Appui institutionnel (2008)

**Conseil régional de Provence-Alpes-Côte-d'Azur 1996**  
1/ Coopération scientifique et de recherche (Innovations technologiques et culture scientifique)  
1/ Coopération scientifique et de recherche (Autres programmes de recherche)

**Boulogne-Billancourt 1977 1/ \***  
**Boulogne-Billancourt 2003**  
1/ Assistance à la maîtrise d'ouvrage (2007)  
**Marseille 1998**  
1/ Formation (Formation des fonctionnaires)  
2/ Appui institutionnel

**Algérie**

**Libye**

**Collectivités territoriales françaises**  
Conseils régionaux  
Conseils généraux  
Villes

**Autres actions extérieures**

**Coopérations décentralisées**  
Zone d'intervention des collectivités françaises  
2005 Année de lancement de la coopération ou de l'action  
▲ Financement MAEE  
1/ Nombre de projets menés  
\* Culture (Échanges culturels et artistiques)

0 50 100 km

**TUNISIE**

## Annexe 2 : Les facteurs de risque dans le rapport d'activité du Club Méditerranée 2012



RAPPORT DE GESTION

### 2.4. FACTEURS DE RISQUES

Le Club Méditerranée conduit une politique de gestion des risques de l'entreprise afin de respecter au mieux la défense des intérêts de ses actionnaires, de ses clients et de son environnement. Cette politique s'est traduite en 2011 par la refonte de la cartographie des principaux risques opérationnels qui a permis de hiérarchiser les problématiques en fonction de leur niveau d'occurrence et de leur impact économique pour le Groupe ; elle est complétée par l'utilisation de tableaux de risques par géographie actualisés chaque semestre par la Direction de l'Audit Interne. Après avoir procédé à une revue de ses risques, le Club Méditerranée considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés ci-après.

#### 2.4.1. Risques liés aux activités du Groupe

##### RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE MONDIALE

Le Club Méditerranée est un des leaders mondiaux des vacances « tout compris », présent dans plus de 40 pays.

Tout ralentissement conjoncturel dans les zones d'activité du Groupe impacte négativement la demande de loisirs de manière générale et celle des voyageurs en particulier. Le Groupe est ainsi exposé aux conséquences des crises économiques et des baisses de la consommation se traduisant par une diminution de la fréquentation des villages de vacances du Groupe et, par conséquent, une fluctuation des niveaux d'activité. Ces effets sont réduits par la flexibilité du modèle du Groupe en termes de coûts d'exploitation qui n'a cessé de s'améliorer ces dernières années.

##### RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE

Le Groupe est présent sur des marchés fortement concurrentiels, pour lesquels les facteurs distinctifs sont la notoriété de la marque, l'image de l'entreprise, les prix et la qualité des services. Bien que le Groupe vise en permanence à accroître la notoriété de sa marque à travers des campagnes publicitaires et des actions de promotions, ainsi que l'excellence de ses services, le Groupe doit faire face à une concurrence croissante dans ses différentes zones d'activité.

Par ailleurs, le Groupe s'est fixé comme priorité de devenir le spécialiste mondial des vacances tout compris haut de gamme, conviviales et multiculturelles ce qui accroît sa différenciation et le positionne sur un marché de niche plus difficilement pénétrable. Toutefois, cette position de spécialiste pourrait être remise en cause par un concurrent qui disposerait d'une marque, de clubs de vacances avec une offre de vacances tout compris et haut de gamme.

##### RISQUES LIÉS AUX CONDITIONS CLIMATIQUES

L'activité d'exploitation de villages de vacances du Groupe est particulièrement sensible aux conditions climatiques ponctuelles. Elle peut également être affectée par des conditions climatiques défavorables plus générales, comme un enneigement trop faible ou des étés pluvieux.

Le Groupe est également soumis à des risques climatiques majeurs tels que les catastrophes naturelles (par exemple, ouragans ou cyclones en Amérique du Nord et dans les Caraïbes, tsunami en Indonésie...).

Les risques climatiques majeurs que sont les catastrophes naturelles (ouragans, cyclones...) sont couverts par les polices d'assurances du Groupe ; étant précisé que les pertes d'exploitation consécutives aux catastrophes naturelles sont couvertes par les polices d'assurance du Groupe dès lors qu'elles causent des dommages aux biens.

Ce risque a été illustré en 2010 avec le nuage de cendres volcaniques et en 2011 avec le tsunami au Japon.

##### RISQUES LIÉS À LA SAISONNALITÉ

Le Groupe réalise une part importante de ses ventes lors des vacances scolaires d'hiver et d'été. Il en découle que l'impact négatif sur le Groupe de tout événement survenant durant ces périodes se trouve amplifié.

##### RISQUES LIÉS À DES ACTES OU MENACES DE TERRORISME, RISQUES DE GUERRE OU DE TOUT AUTRE ÉVÉNEMENT POLITIQUE DÉFAVORABLE

La présence du Groupe dans plus de 40 pays renforce son exposition à des risques d'origines géopolitiques ou terroristes.

La stratégie du Groupe, visant à limiter son exposition à ces risques, s'appuie sur :

- l'interchangeabilité des flux de clientèle, conséquence naturelle de la présence internationale du Groupe et de l'implantation de ses activités dans différentes zones géographiques,
- des modes d'exploitation des villages de vacances plus flexibles, comme les contrats de management, dans les zones particulièrement exposées à ces risques,
- des dispositifs de gestion de crises ajustés en permanence sur la base des enseignements tirés d'expériences vécues,
- une sécurisation des sites et notamment un contrôle renforcé des entrées et sorties dans chaque village.

Ces mesures ont pour objectif de garantir la sécurité des biens et des personnes, tout en assurant la pérennité des opérations.

##### RISQUES FOURNISSEURS ET APPROVISIONNEMENTS

La politique Achats du Groupe déployée dans les bureaux de pays met au cœur de ses préoccupations la notion d'achats



responsables, incluant le respect par les fournisseurs des réglementations locales (douanes, lutte contre le travail dissimulé, respect des législations sur le travail...) et la protection de l'environnement. Ces principes de responsabilité sont rappelés dans la charte éthique, et font l'objet d'une clause contractuelle spécifique prise en compte dans tous les nouveaux contrats types.

La Direction des Achats prend par ailleurs en compte dans la définition des stratégies Achats le risque de dépendance du Club Méditerranée auprès de certains fournisseurs stratégiques, ou encore par exemple sur le marché français, l'évaluation systématique de la santé financière des principaux fournisseurs.

#### RISQUES QUALITE / RISQUES D'IMAGE

La satisfaction des clients et la maîtrise de la qualité de l'offre sont une préoccupation majeure du Club Méditerranée. La Direction de la Qualité et ses relais dans les Business Units ont mis en place des standards qualité pour assurer la régularité de la prestation et des outils de mesure de satisfaction des clients. Ce dispositif est détaillé dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

#### 2.4.2. Risques liés à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité

##### PREVENTION ET MAITRISE DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Les principaux risques potentiels liés à l'environnement qui sont associés aux activités du Club Méditerranée portent sur la gestion des déchets et des eaux usées résultant de l'exploitation des villages de vacances ainsi que sur les installations techniques et sur le stockage des produits dangereux. Des processus de prévention et des contrôles réguliers par les équipes techniques permettent de maîtriser ces risques. La certification durable (Green Globe, EarthCheck ou Ecolabel Européen), dont le déploiement est prévu à l'horizon 2015 sur l'ensemble des villages du Groupe, conforte la démarche de prévention des risques environnementaux puisqu'elle comprend des critères couvrant l'ensemble de ces risques et fait l'objet d'audits annuels (voir partie 3 « Développement Durable »).

En raison du caractère limité de ces risques, le Club Méditerranée n'a comptabilisé aucune provision ni garantie en matière d'environnement sur l'exercice 2012.

##### RISQUES LIES AUX CONTRAINTES REGLEMENTAIRES EN TERMES DE PREVENTION ET DE CONFORMITE

Les risques liés à l'évolution de la réglementation (décrits au §2.4.4 Risques juridiques) concernent en particulier la réglementation environnementale, qui couvre de nombreux domaines et est en évolution rapide dans le monde, de façon parfois contradictoire d'un pays à l'autre.

La démarche de certification Green Globe permet aussi de renforcer le contrôle sur la qualité de la veille réglementaire environnementale dans les pays où sont situés les villages, et de la conformité à cette réglementation. Au titre de l'exercice 2012, aucune indemnité liée à l'application d'une décision judiciaire en matière d'environnement n'a été enregistrée par le Groupe Club Méditerranée.

Des informations complémentaires sur les pratiques du Groupe en matière de développement durable sont présentées dans la partie 3 « Développement Durable » du présent document.

#### SECURITE DES BIENS ET DES PERSONNES / RISQUES LIES A D'EVENUELLES CATASTROPHES SANITAIRES MONDIALES, TELLES QUE DES EPIDEMIES

Le Club Méditerranée a développé au cours des années une forte expertise en matière de prévention des risques liés à l'hygiène, la santé et la sécurité de ses clients et salariés, mais aussi en matière de gestion de crise. Des audits de villages sont réalisés régulièrement afin d'identifier les risques concernant la sécurité des biens et des personnes et de mettre en place des solutions adaptées visant à maîtriser ces risques.

Les missions et responsabilités de la Direction de la Sécurité, Hygiène et Santé en charge spécifiquement de ces risques sont décrites dans la partie 4.4.2 du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

La survenance d'une épidémie ou la crainte que celle-ci puisse se produire sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur la fréquentation des villages de vacances du Groupe. Un plan de continuité d'activité a ainsi été défini par le Groupe pour minimiser les risques de désorganisation des services en cas d'épidémie.

#### RISQUES LIES A LA DISPONIBILITE OU AUX CHANGEMENTS DE PRIX DES MATIERES PREMIERES ET DE L'ENERGIE

##### MATIERES PREMIERES/ENERGIE

Les différents projets déployés par la Direction Technique et la présence d'un Responsable Technique dans chaque village permettent de réduire progressivement la consommation en énergie des villages. Le système de reporting « Tech Care » en assure un pilotage centralisé avec des données détaillées par village.

La formation des équipes et la sensibilisation des clients, renforcées dans le cadre du déploiement de Green Globe, contribuent également à une meilleure maîtrise des consommations.



## CARBURANTS

Le Groupe n'est pas transporteur aérien, il n'y a donc pas d'exposition directe au risque pétrole.

Le risque lié aux surcharges de carburants facturées par les compagnies aériennes est limité. Les conditions générales de vente des forfaits-séjours prévoient des dispositifs de refacturation aux clients dès lors que la réglementation en vigueur dans le pays concerné l'autorise.

### 2.4.3. Risques organisationnels

En encadrant l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise, le dispositif de contrôle interne décrit dans la partie 4.4.2 du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques permet de maîtriser les risques organisationnels susceptibles d'avoir un impact significatif sur la réalisation des objectifs du Groupe ou son patrimoine.

La Direction de l'Audit Interne, au travers de ses missions, évalue la qualité du dispositif de contrôle interne pour les risques organisationnels indiqués ci-après. En ce qui concerne précisément les risques hygiène et sécurité, des audits spécifiques sont menés directement par la Direction Sécurité, Hygiène et Santé.

Les risques organisationnels peuvent être regroupés selon les catégories suivantes :

#### RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS

Les comptes sont tenus localement par des équipes formées sur les normes comptables internationales IFRS retenues par le Groupe. La Direction de la Comptabilité planifie et organise l'ensemble des travaux comptables du Groupe.

La fiabilité de l'information financière et la vérification du contrôle des risques en la matière sont assurées par :

- un progiciel unique de comptabilité et de gestion utilisé par l'ensemble des bureaux de pays et des villages du Groupe,
- des procédures Groupe,
- des contrôles effectués mensuellement par la Direction Financière du Groupe à plusieurs niveaux (Siège, Business Units, pays, villages ou bureaux commerciaux),
- les missions de la Direction de l'Audit Interne,
- les missions des Commissaires aux Comptes.

Ce dispositif de contrôle interne est détaillé dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Chaque semestre, le Comité d'Audit procède à l'examen des comptes et s'assure de la fiabilité des informations financières.

## RISQUES DE FRAUDE

Compte tenu de la diversité de ses implantations au niveau mondial, de sa culture et de ses valeurs, le Club Méditerranée s'est doté de codes et règles de bonne conduite largement communiqués auprès de ses salariés par le biais de la charte éthique (cf. partie 4.4.1 du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques).

Outre les différents contrôles réalisés par la Direction Financière, la Direction de l'Audit Interne est également un maillon dans la lutte contre la fraude (cf. partie 4.4.1 du rapport du Président sur l'objectif du contrôle interne).

Lors des missions d'audit interne, les risques de fraude potentiels identifiés (par exemple : liés à la gestion des accès aux systèmes d'information, à l'encadrement des règlements en espèces dans les villages, etc.) sont systématiquement audités et les équipes concernées sont sensibilisées sur les actions préventives à mettre en place.

Par ailleurs, l'indice de perception de la corruption (communiqué par l'Organisation Civile « Transparency International ») est un des critères retenus pour définir les plannings des missions d'audit interne.

#### RISQUES LIES AUX RESSOURCES HUMAINES

Par le biais notamment de sa charte éthique, le Club Méditerranée a défini et communiqué des principes de conduite et de comportement afin de promouvoir un ensemble de mesures informatives et préventives en matière d'hygiène, de sécurité, de confort de vie et de bonne conduite.

#### RISQUES SUR LES SYSTEMES D'INFORMATIONS

Compte tenu de l'enjeu de fiabilité des systèmes et afin de minimiser les risques de non disponibilité, le Club Méditerranée a déployé un dispositif technique et fonctionnel décrit dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

#### RISQUES LIES A L'IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE DES FILIALES

L'ensemble de l'encadrement a été sensibilisé aux différents types de risques opérationnels. Il est responsabilisé au travers de la mise en place d'une délégation de pouvoirs déclinée par métier / géographie afin que la décision soit prise au plus proche des problématiques et des réalités du terrain.

Par ailleurs, Club Méditerranée SA exige de ses filiales qu'elles appliquent la politique générale, qu'elles respectent les procédures Groupe, et qu'elles favorisent le retour d'expérience et le partage des bonnes pratiques économiques, environnementales et sociales. A cet égard, le regroupement des filiales par zone géographique (Business Unit) favorise l'homogénéité des méthodes au sein du groupe. Club Méditerranée SA s'assure également du respect par ses filiales des réglementations locales.

## 2.4.4. Risques juridiques

### RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION

De par la nature de son activité et son implantation dans de nombreux pays, le Groupe est sujet à des lois et réglementations différentes, évolutives, et quelquefois contradictoires, dans de nombreux domaines (sécurité, hygiène, environnement, tourisme, transports, fiscalité, etc.). L'application de ces lois et réglementations peut être source de difficultés opérationnelles et peut conduire à des situations litigieuses avec les fournisseurs, les propriétaires, le personnel, voire les administrations locales.

Outre le fait que l'évolution des lois et réglementations applicables aux entités du Groupe dans les pays où elles exercent leurs activités serait dans certains cas susceptible de restreindre les capacités de développement du Groupe, elles pourraient nécessiter d'importantes dépenses pour s'y conformer, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les résultats et les perspectives du Groupe.

### RISQUES LIÉS AUX LITIGES

Le Groupe est partie à un certain nombre de litiges et pourrait, dans le futur, être impliqué dans des procédures contentieuses. Il pourrait, dans le cadre de telles procédures contentieuses, être contraint de payer des dommages et intérêts ; ces paiements, ajoutés au préjudice de réputation résultant d'une condamnation, seraient éventuellement susceptibles d'affecter négativement les résultats et la situation financière du Groupe.

Dès lors que les risques identifiés et avérés peuvent être évalués avec un degré de fiabilité suffisant, ils font l'objet de provisions qui tiennent compte des conditions particulières (nature de l'activité et implantation internationale). L'estimation relative à ces risques est détaillée dans la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés du présent rapport annuel.

L'estimation de ces risques a fait l'objet d'une analyse par le management, qui a considéré, qu'à la date de clôture, les différents litiges n'appelaient pas de dotations aux provisions autres que celles déjà constatées et indiquées dans la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés du présent rapport annuel.

Ainsi, les litiges significatifs suivants ne font pas l'objet de provisions :

- La Société Martiniquaise des Villages de Vacances (SMVV) a bénéficié de subventions du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) dans le cadre de la rénovation du village des Boucaniers en 2003-2004. Ce projet a fait l'objet d'un audit de la Cour des Comptes Européenne qui a considéré que ledit projet n'était pas éligible à la subvention du FEDER. En 2011, la Commission Européenne a prononcé une décision de restitution de la subvention du FEDER perçue à concurrence de 12,5 millions d'euros à

l'encontre de l'Etat français. L'Etat français a introduit une requête en annulation de ladite décision devant le Tribunal Général de l'Union Européenne. Le Tribunal Général de l'Union Européenne a confirmé ladite décision à l'encontre de l'Etat français. L'Etat a déposé le 5 mars 2012 un pourvoi contre cette décision. En dernier recours, l'Etat français pourrait, le cas échéant, se retourner contre la SMVV afin d'obtenir le remboursement de cette somme.

- Suite à la cession de Jet tours en 2008, l'acquéreur a contesté le prix de cession qu'il juge trop élevé. L'acquéreur a assigné en janvier 2010 le Club Méditerranée et sa filiale Hôteltour aux fins d'obtenir réparation de son prétendu préjudice. Le Groupe estime que l'action de l'acquéreur n'est pas fondée. Le 30 mars 2012, le Tribunal de Commerce de Nanterre a débouté l'acquéreur de toutes ses demandes. L'acquéreur a interjeté appel le 9 mai 2012.

- Sur l'exercice 2011, une société ayant acquis, en 2005 auprès du Groupe, un ensemble immobilier en Italie, a assigné Club Méditerranée SA à comparaître devant un tribunal afin d'obtenir la nullité, l'annulation ou la résolution du contrat de vente.

En dehors de ces litiges et de ceux déjà provisionnés dans les comptes, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

## 2.4.5. Assurance – couverture des risques

La politique de gestion des risques du Club Méditerranée s'inscrit dans une démarche dynamique : de l'identification systématique et centralisée des risques à la mise en place et à la coordination des assurances dans le cadre de programmes mondiaux, en passant par l'organisation de la prévention et de la protection des biens et des personnes, et le déploiement d'un dispositif de gestion de crise sur le plan international. Le Club Méditerranée n'a pas identifié de risques significatifs non couverts par les polices d'assurances.

Le dispositif global de couverture financière s'appuie principalement sur le transfert de ces risques aux marchés de l'assurance à des conditions financières raisonnables, dans le cadre de l'offre disponible sur ces marchés en termes de garanties et de limites de couverture, en dehors de toute structure de captive d'assurance ou de réassurance.

Les franchises à la charge des sociétés du Groupe répondent notamment à une optimisation du rapport couverture / coût global du risque.

La solvabilité financière des partenaires assureurs est régulièrement vérifiée. Au global, les principaux acteurs mondiaux participant aux programmes d'assurances majeurs





## RAPPORT DE GESTION

du Groupe sont : Marsh (leader mondial du courtage d'assurances), Generali (pour le programme Responsabilité Civile) et ACE (pour le programme Dommages) en partenariat avec le marché de Londres.

Les principales couvertures d'assurance mondiales sont les suivantes :

- programme mondial de Responsabilité Civile à l'égard de ses clients et des tiers en général, renouvelé au 1<sup>er</sup> novembre 2012 auprès de Generali. Plusieurs outils permettent au Club Méditerranée de réduire son exposition aux risques et ce dans l'intérêt de ses clients, notamment un reporting détaillé et synthétique par village, pays et zone, des nombres, coûts et circonstances des réclamations, permettant des actions immédiates sur les mesures de prévention et sécurité,

- programme Dommages / Pertes d'Exploitation : les garanties « Tous Dommages Sauf » sont délivrées à hauteur des capitaux assurés et les garanties « Pertes d'Exploitation » couvrent la marge brute actualisée des sociétés du Groupe, en conformité avec l'analyse du Sinistre Maximum Possible et pour une couverture d'assurance maximum de 100 M€ par sinistre. Le programme a été renouvelé en 2012 auprès de ACE et auprès des principaux assureurs de la place partenaires du Club Méditerranée,

- au-delà de la couverture des risques propres au Groupe, le Club Méditerranée fait bénéficier l'ensemble de ses clients dans le monde d'une large couverture d'assistance souscrite auprès d'Europ Assistance.

### 2.4.6. Gestion des risques financiers

De par ses activités, le Groupe est exposé à différents types de risques financiers tels que des risques de marché (notamment risque de change, risque de taux), des risques de crédit et de liquidité.

Le Groupe peut être amené à utiliser des instruments financiers dérivés pour limiter son exposition aux risques de change liés à son activité et au risque de taux d'intérêt afférent à son endettement à taux variable et réduire son exposition à ces risques.

Ces instruments sont essentiellement mis en place pour couvrir son exposition au risque de change sur des transactions futures et sur ses financements intragroupe. La Direction de la Trésorerie du Groupe identifie, évalue, gère et couvre les risques financiers de manière centralisée, conformément aux politiques approuvées par le Comité d'Audit.

La note 19 de l'annexe aux comptes consolidés sur les instruments financiers présente de manière détaillée la politique de gestion des risques financiers. Dans un souci de concordance plusieurs renvois sont donc faits à cette note.

### RISQUE DE MARCHE

La note 19 de l'annexe aux comptes consolidés sur les instruments financiers couvre :

- le risque de change (note 19.1)
- le risque de taux (note 19.2)
- le risque marché actions (note 19.3)

### RISQUE DE CREDIT ET DE CONTREPARTIE

La note 19.4 de l'annexe aux comptes consolidés traite du risque de crédit et de contrepartie sur l'exploitation commerciale, sur les placements financiers et les instruments dérivés.

### RISQUE DE LIQUIDITE

Le risque de liquidité est géré par la mise en place de sources de financement diversifiées.

Au 31 octobre 2012, le Club Méditerranée disposait de 158 M€ de liquidité totale.

La partie 2.2.5 de ce rapport de gestion détaille la trésorerie du Groupe.

La note 19.5. de l'annexe aux comptes consolidés présente également de manière détaillée les disponibilités du Groupe, les passifs financiers du Groupe par échéance et les covenants attachés aux différents financements.



Tableau 2. Indicateurs OMD et indicateurs statistiques possibles du travail décent

OMD Cibles 1.B et 3.A	Indicateurs statistiques principaux du travail décent (pour examen)	Indicateurs statistiques supplémentaires du travail décent (pour examen)
<b>Possibilités d'emploi</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio emploi/population (indicateur OMD 1.5)</li> <li>Proportion de travailleurs indépendants et de travailleurs familiaux dans la population occupée (indicateur OMD 1.7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio emploi/population (S) (2)</li> <li>Taux de chômage (total) (S) (3)</li> <li>Taux de chômage des jeunes (S) (4)</li> <li>Proportion de travailleurs indépendants et de travailleurs familiaux dans la population occupée (S) (5a)</li> <li>Emploi informel (S) (6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chômage par niveau d'instruction (S) (3a)</li> <li>Jeunes ni dans le système éducatif ni dans l'emploi (S) (4b)</li> <li>Emploi d'après la situation dans la profession (S) (5)</li> <li>Part de l'emploi salarié dans l'emploi non agricole (S) (5a)</li> <li>Effectifs et salaires des travailleurs occasionnels/journaliers (S) (6b)</li> </ul>
<b>Formes de travail qu'il y a lieu d'abolir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfants occupant un emploi salarié ou un emploi indépendant (S) (8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formes dangereuses de travail des enfants (S) (n.d.)</li> </ul>
<b>Gains adéquats et emploi productif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion de la population occupée disposant de moins de 1 dollar par jour (en parité de pouvoir d'achat) [Travailleurs pauvres] (indicateur OMD 1.6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gains moyens dans certaines professions (S) (12a)</li> <li>Effectifs et salaires des travailleurs occasionnels/journaliers (S) (12b)</li> <li>Indice des salaires dans le secteur manufacturier (12c)</li> </ul>
<b>Horaires décents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durée du travail excessive (S) (14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heures habituellement travaillées (tranches horaires types) (S) (14a)</li> <li>Heures travaillées par an et par personne (S) (14b)</li> <li>Taux de sous-emploi lié à la durée du travail (S) (15)</li> </ul>
<b>Stabilité et sécurité du travail</b>	[Aucun indicateur statistique n'a été proposé.]	
<b>Capacité de concilier travail et vie de famille</b>	[Aucun indicateur statistique n'a été proposé.]	
<b>Egalité de chances et de traitement dans l'emploi</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion de femmes salariées dans le secteur non agricole (indicateur OMD 3.2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ségrégation professionnelle selon le sexe (19)</li> <li>Proportion de femmes dans les postes d'encadrement et de gestion (19a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure de dispersion pour la répartition sectorielle des travailleurs migrants (20)</li> </ul>

OMD Cibles 1.B et 3.A	Indicateurs statistiques principaux du travail décent (pour examen)	Indicateurs statistiques supplémentaires du travail décent (pour examen)
<b>Sécurité du milieu de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de lésions professionnelles mortelles (21)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de lésions professionnelles non mortelles (21a)</li> </ul>
<b>Sécurité sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépenses publiques de sécurité sociale (24)</li> <li>Pourcentage de la population de 65 ans au moins bénéficiant d'une pension (S) (25)</li> <li>Dépenses de soins de santé non directement acquittées par les ménages (n.d.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Couverture de la sécurité sociale (pension et/ou santé) (S) (25a)</li> </ul>
<b>Dialogue social et représentation des travailleurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de syndicalisation (S) (26)</li> <li>Nombre d'entreprises affiliées à une organisation d'employeurs (27)</li> <li>Taux de couverture de la négociation collective salariale (S) (28)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grèves et lock-out/taux de journées non effectuées (29)</li> </ul>
<b>Contexte économique et social du travail décent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de croissance du PIB par personne occupée [Productivité du travail] (indicateur OMD 14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Gains» réels par habitant (RNB) (à partir des comptes nationaux) (E2)</li> <li>Proportion de femmes dans l'emploi par secteur (classement CITI) (E5a)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfants non scolarisés (en pourcentage par âge) (S) (7)</li> <li>Pourcentage estimé de la population en âge de travailler qui est séropositive au VIH (31)</li> <li>Productivité du travail (PIB par salarié, niveau et taux de croissance) (E1)</li> <li>Inégalité des revenus (par le rapport entre le 1/10<sup>e</sup> supérieur et le 1/10<sup>e</sup> inférieur des ménages dans la répartition des revenus ou de la consommation) (E3)</li> <li>Taux d'inflation (IPC) (E4)</li> <li>Emploi par branche d'activité économique/secteur (agriculture, industrie, services/classement CITI) (E5)</li> <li>Niveau d'instruction de la population adulte (taux d'alphabétisation des adultes; taux d'obtention de diplômes d'études secondaires) (S) (E6)</li> <li>Part du travail dans le PIB (E7)</li> </ul>	

Notes: S indique l'utilité de ventiler par sexe les données, exprimées en ratio femmes/hommes et/ou en écart femmes-hommes, selon qu'il conviendra. Le manque de données ventilées par sexe risque de poser problème pour plusieurs indicateurs essentiels. Les références alphanumériques entre parenthèses renvoient aux références utilisées dans les tableaux 1 et 2 de l'annexe. Voir le tableau 2 de l'annexe pour un examen détaillé de tous les indicateurs qui ont été proposés à ce jour.

Source: Compilation BIT.

#### Annexe 4 : Liste des entretiens

Charlie Langlais	Accor Hospitality	France (siège)	Directeur zone AMOCP	Paris	01-déc-10
Abdellilah El Alej	Accor Maroc	Maroc	Directeur Maintenance et QHSE	Casablanca	04-janv-11
Christian Rousseau	Accor Maroc	Maroc	Directeur général	Casablanca	04-janv-11
Reda Faceh	RISMA	Maroc	???	Casablanca	04-janv-11
Tijania Thépegnier	Accor Maroc	Maroc	Directrice des ressources humaines	Casablanca	04-janv-11
Jalil Madhi	Alizées Travel	Maroc	Casablanca	Casablanca	05-janv-11
Youssef Dahri	Club Méditerranée Maroc	Maroc	Directeur des ressources humaines	Marrakech	08-janv-11
Adil Firas	Club Méditerranée Maroc	Maroc	Responsable activités extérieures	Marrakech	08-janv-11
Marie-France Bensoussane	Holiday Services	Maroc	Directrice générale	Agadir	10-janv-11
Abdelhamid Aslikh	Agence de l'eau d'Agadir	Maroc	Chargé des ressources en eau	Agadir,	10-janv-11
Hassan Aboutayeb	Ecolodge Kasbah	Maroc	Propriétaire	Agadir	10-janv-11
Saïd Hassani	Agence nationale portuaire de Casablanca	Maroc	Directeur du développement	Casablanca	13-janv-11
Saïd Mouhid	CRT Casablanca	Maroc	Directeur	Casablanca	13-janv-11
Sébastien Bouillet	Nouvelles Frontières	France	PDG	Paris	27-mars-11
Ahmed Smaoui	ONTT	Tunisie	Ancien directeur de l'ONTT	Tunis	01-avr-11
Mohamed Belajouza	Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie	Tunisie	Directeur	Tunis	02-avr-11
Mounir Ben Miled	Organisation Mondiale de la Normalisation	Tunisie	vice-président du Comité Tourisme	Tunis	03-avr-11
Mehdi Houas	Ministère du	Tunisie	Ministre	Tunis	03-avr-11

	tourisme				
Habib Ammar	ONTT	Tunisie	Directeur général	Tunis	03-avr-11
Hichem Driss	Groupe Marhaba	Tunisie	PDG	Sousse	04-avr-11
Abdelhamid Ben Yahia	Tunisair	Tunisie	Chef de Département chargé des Accords Aériens	Tunis	04-avr-11
Aida Bellagha	Rocher Bleu	Tunisie	Propriétaire	Takrouna	05-avr-11
Raouf Negra	TTS	Tunisie	Directeur financier	Tunis	07-avr-11
Nabil Heda	TTS	Tunisie	ancien directeur des études	Tunis,	07-avr-11
Hosni Djemmali	Groupe Sangho	Tunisie	PDG	Paris	21-juin-11
Frédéric Pierret	OMT	Tunisie	Directeur	Le Caire	29-juin-11
Abderrazik Gharbi	Atlas Hospitality	Maroc	Directeur du développement	Casablanca	17-janv-12
Marc Thépot	RISMA	Maroc	Directeur général	Casablanca	17-janv-12
Othman Alami	Atlas Voyages	Maroc	PDG	Casablanca	18-janv-12
Saïd Tahiri	Fédération nationale du tourisme	Maroc	Directeur	Casablanca	18-janv-12
Rkia Bensaid	SMIT	Maroc	directrice ingénierie et développement	Rabat	19-janv-12
Saïd Chakri	Association des enseignants de SVT	Maroc	Président	Tanger	20-janv-12
Imad Barrakad	SMIT	Maroc	Directeur général	Rabat,	20-janv-12
Tarek Lassadi	Traveltodo	Tunisie	Directeur général	Tunis,	25-avr-12
Sami Ezzedine	Tunisie Voyage	Tunisie	Directeur événements et croisières	Tunis,	25-avr-12
Amel Djait Belkaid	Mille et une Tunisiés	Tunisie	Fondatrice	Nabeul	15-mai-12
Zied Ben Moussa	TTS	Tunisie	Département excursion Hammamet	Hammamet	15-mai-12
Elphège Ghestem	Agrisud	Maroc	Chef de projet	Marrakech	06-juin-12
Boutaina Lalami	Ryad Mogador	Maroc	DG Ryad Mogador	Paris,	21-sept-

			Essaouira		12
Bénédicte Vallat	Club Méditerranée	France (Siège)	DD	Paris	11-oct-12
Salma Chekkouri	Ministère du tourisme	Maroc	Directrice Qualité Sécurité Environnement	Rabat	27-oct-12
Zainab El Guerrab	Ministère du tourisme	Maroc	Analyste QSE	Rabat	27-oct-12
Khaoula El Motaie	Ministère du tourisme	Maroc	Ingénieur QSE	Rabat	27-oct-12
Ahmed Moudrik	Club Méditerranée	Maroc	Coordinateur Green Globe Village La Palmeraie	Marrakech	29-oct-12
Khaoula Abdellaoui	Ryad Mogador	Maroc	Directeur financier & contrôle de gestion	Marrakech	29-oct-12
Sylvie Aït Addi	Voyageurs du monde	Maroc	Directrice	Marrakech	29-oct-12
Maher Kallel	Association Nour	Tunisie	Président	Tunis	07-nov-12
Riadh Toumi	Club Méditerranée	Tunisie	Directeur pays	Tunis	07-nov-12
Claire Kieffer	Agrisud	Tunisie	Chef de projet	Djerba	10-nov-12
Atef Ofghar	Menzel Sedghrien	Tunisie	Propriétaire	Djerba	10-nov-12
Zouïr Ofghar	Menzel Sedghrien	Tunisie	Propriétaire	Djerba	10-nov-12
Ahmed Ben Bouzid	Apiculture	Tunisie	Propriétaire	Djerba	10-nov-12
Hassan Bourguiba	Cultivateur	Tunisie	Propriétaire	Djerba	10-nov-12
Malek Ghnami,	Goulette Shipping Cruise	Tunisie	sous-directeur	Marseille	20-nov-12
Agnès Weil	Club Méditerranée	France (siège)	Directrice DD	Paris	03-déc-11
Raouf Negra	TTS	Tunisie	Directeur financier	Tunis	25-janv-13
Chokri Kraïni	TTS	Tunisie	Directeur Sahara Beach	Skanès	29-janv-13
Nicolas Mallet	Holiday Services	Maroc	DG adjoint	Marrakech	10-avr-13
Maha Ben Slimane	Goulette Shipping Cruise	Tunisie	Chef Marketing et communication	Tunis	08-mai-13

## Annexe 5 : Questionnaire élaboré par Colin Jonson (2003)

### Appendices

---

#### 5.1 Questionnaire

##### Section 1 Background Company Information

1. Name and position of person completing questionnaire:  
Name \_\_\_\_\_ Position \_\_\_\_\_
  2. Company Name and Headquarters address:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  3. Is the Company part of a portfolio of a larger group ? If "yes" name and country of origin of parent group:  
Name \_\_\_\_\_ Country \_\_\_\_\_
  4. Please check appropriate box:  
a) the **core** business of the group is the operation of hotels ☐  
b) the group has diversified into related industries (eg, "close" service sectors, travel, tourism ) ☐  
c) the group has diversified into unrelated industries (eg industrial products, construction, information technology) ☐
  5. Please indicate number of properties and location:  
a) total number of hotels \_\_\_\_\_  
b) total number of rooms \_\_\_\_\_  
c) location of properties Europe: \_\_\_\_\_ USA: \_\_\_\_\_ Americas (other than US): \_\_\_\_\_  
Asia: \_\_\_\_\_ Africa: \_\_\_\_\_ Other (please specify location): \_\_\_\_\_
  6. In which year was the Company established ? \_\_\_\_\_  
In which year did the Company set up its first **foreign** operation: by foreign direct investment, management contract or franchising ? \_\_\_\_\_
  7. In US\$, what were your total sales earned from hotel operations in 2000 ?  
a) domestic hotels US\$: \_\_\_\_\_ b) foreign hotels US\$: \_\_\_\_\_
  8. Based on hotel sales revenues, how is your revenue split between different market segments ?  
a) luxury \_\_\_\_ % b) mid-range \_\_\_\_ % c) budget \_\_\_\_ % d) other, (please specify) \_\_\_\_\_
- Over the next decade, which segments appear to offer the most growth opportunity to your company ?
- a) luxury ☐ b) mid-range ☐  
c) budget ☐ d) other, (please specify) \_\_\_\_\_
-

9. For 2000, how much of total sales revenue from hotel operations was spent on training and marketing activities ?

<i>Training</i>	<i>% of worldwide hotel operations revenue</i>	<i>Marketing</i>
_____	a) for all hotels	_____
_____	b) for foreign hotels (outside domestic country)	_____
_____	c) for hotels in the study region	_____

(The study region countries are Poland, Hungary, the Czech Republic, Slovakia and Slovenia).

10. Does your company presently have, or intend to have in the near future, any strategic alliances ? (An alliance is defined as a long-term agreement, e.g., joint ventures, sales/supply agreements that are designed to advance the sustainable competitive advantage of the participating firms).

No ☐

Yes ☐ How many within the group ? \_\_\_\_\_ How many external to the group \_\_\_\_\_

- i) If "yes", how much as a percentage of total hotel operation sales for 2000 may be apportioned to the strategic alliance:

Companies **within the group**: Up to 25% ☐ 25-50% ☐ 51-75% ☐ Over 75% ☐

Companies **outside the group**: Up to 25% ☐ 25-50% ☐ 51-75% ☐ Over 75% ☐

- ii) Is the most important strategic alliance, (in terms of revenue generated), with:

a) an airline company ☐ b) a tour operator ☐ c) a travel agency ☐

d) another hospitality company ☐ e) company in another industry sector ☐

11. Please name your major competitors:

---



---



---

Section 2

Your Company Competitive Advantage

12. Only a few years ago the study region, (Poland, Hungary, the Czech Republic, Slovakia and Slovenia) was viewed with great excitement by potential hotel developers. Since then the situation appears to have changed dramatically. Please share with us your view of the **perceived competitive advantage of your company** in developing properties in the region. (This is irrespective of your actual presence in the region as it is the perception that is of interest). On the scale indicated below, please quantify the competitive advantage that you perceive that your Company has over both established international competitors and against local independent hotel companies in the study region. (Ranking: – 5 indicates that the item is considered a significant competitive disadvantage, through to neutral, 0, to + 5 which may be considered a significant competitive advantage). **Please circle one for each.**

	Your Competitive advantage																					
	As against Established International Competitors										As against Local Independent hotel companies in the study region											
	Significant disadvantage					Significant advantage					Significant disadvantage					Significant advantage						
a) Your Company size	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
b) Your Company's International experience	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
c) Your long term presence in the region	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
d) Your network of strategic alliances	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
e) Strength of your brand name	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
f) Your human resources	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
g) Your marketing expertise	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
h) Technological advancement of your company	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
i) Financial strength of your company	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
j) Strategic planning of your company	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
k) Your reservation system	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
l) Your knowledge of guest requirements and tastes	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
m) The economies of your joint supply, (for example purchasing, finance and marketing)	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
n) Your economies of scale	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
o) Any other factor(s) that is considered important, (please specify)																						



**Section 4 Internalization advantages**

20. Please describe the configuration of your company organization in the study region countries.  
(If your Company uses more than one form of business organisation within individual countries, please state the most common form utilised):

	Number	of	Properties	
	Fully owned	Partly owned	Management contract	Franchise
Czech				
Slovakia				
Hungary				
Poland				
Slovenia				

21. What were the major reasons determining whether your company chose to own, manage or franchise hotels in the region ? Listed below are some possible reasons why companies choose certain methods of foreign market entry and ownership. Please check the box that corresponds with **the dominant influencing factor** that determined your Company's mode of market entry and involvement in each of the five countries in the Region.

	Czech	Slovak	Hungary	Poland	Slovenia
To maintain desired levels of quality					
Because of economic and financial conditions within the host country:					
Due to the experience of the company in international business:					
Due to the availability of investment funds					
To minimize regulation and day-to day transaction costs					
To exploit economies of scope					
Due to the perceived need for diversification					
To utilize parent company expertise, (e.g. marketing, property development or related services):					

Another criteria that is considered important (please specify).

This information will be treated in the strictest confidence, and will not be divulged to another person, group or organization. The data will form part of collated information only which will be used solely for educational industry research.

19. What do you perceive as being the major factors preventing you from developing properties in the region ?  
Please rank the following from 1-5 (a #5 score is most important, a #1 score is least important)

- a) Unclear property rights    ☐    b) Lack of local capital    ☐    c) Difficulty in maintaining quality    ☐  
d) Lack of local demand    ☐    e) Lack of international demand    ☐  
f) High operating costs    ☐    g) Political instability    ☐    h) Pervasive corruption    ☐  
i) Lack of local partners    ☐    j) Lack of infrastructure    ☐    k) Other (please specify) \_\_\_\_\_

Thank you for completing the first three sections. The fourth and final section is intended **only for companies that are actually operating properties in the region.**

If your company **has** properties in the region, (either owned, management contract or franchise), please **do** complete the final section. If your company does not operate any hotels in the area, kindly return the completed questionnaire either in the enclosed envelope or by fax. My sincere thanks for your consideration in assisting in this research.

This information will be treated in the strictest confidence, and will not be divulged to another person, group or organization. The data will form part of collated information only which will be used solely for educational industry research.

### Section 3 Location - Specific Advantages

18. As mentioned in section 2, the region was initially viewed with great expectation. The eagerness to establish properties may have been due to the inherent attractiveness of the location. Using the same scale as in the previous section, please quantify the perceived advantages of operating hotels in the study region, in developed countries and in developing countries. (The study region countries are Poland, Hungary, the Czech Republic, Slovakia and Slovenia).  
(Ranking: - 5 indicates that the item is considered a competitive disadvantage, through to neutral, to + 5 which may be considered a significant competitive advantage). **Please circle one for each.**

Source of Perceived Advantage	Developed Countries					Developing Countries					Countries in the study region												
	Significant disadvantage					Significant advantage					Significant disadvantage					Significant advantage							
a) Size and growth rate of economy	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
b) Government policy towards of incentives and regulations	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
c) Degree of market economy	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
d) Perception of region as an attractive tourist <b>leisure</b> destination	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
e) Perception of region as an attractive tourist <b>business</b> destination	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
f) There is significant growth in domestic demand	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
g) Belief that workforce is service oriented.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
h) Countries have significant tourist attractions that are of international standards	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
i) Government recognises significance of tourism in the development of the economy.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
j) Size and nature of the city in which the hotel is located	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
k) Importance of country infrastructure	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
l) Geographical proximity to host country	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
m) Other locational advantages; Please state:																							

13. How is your Company represented in the study region ?

- a) Not at all ☐ b) Fully owned properties ☐ c) Partly owned properties ☐  
d) Management contract ☐ e) Franchise agreement ☐ f) Other (please specify) ☐

**Please answer either question 14 or questions 15, 16 and 17.**

14. If "not at all", are you considering starting operations in the Region?

- a) Immediately ☐ b) Medium term ☐ c) Long term ☐

15. Why did the Company decide to enter ?

- a) As part of the Company's strategic plan ☐ b) Because a suitable opportunity arose ☐

16. In what year did you commence operations in the Region ? \_\_\_\_\_

17. Are you **expanding** ☐ or **not expanding** ☐ ?

**Annexe 6 : Questionnaire d'appui pour les entretiens préliminaires avec les firmes hôtelières (d'après Jonson, 2003)**

i) Core business :

- a) Hôtellerie seulement
- b) Hôtellerie + services touristiques
- c) Hôtellerie + autres industries non liées

ii) Sur quel segment du marché vous positionnez-vous ? (pourcentage estimé d'activité + classe de clientèle)

- a) Voyage d'affaire
- b) Club de vacances
- c) Tourisme de loisirs
- d) Croisières

Origine géographique de vos clients :

iii) Partenariats et alliances stratégiques au sein du groupe comme à l'extérieur

- a) Tours opérateurs
- b) Compagnies aériennes
- c) Agences de voyage
- d) Autre société d'hébergement
- e) Société d'un autre secteur (alimentation, formation, etc).

iv) Quels sont vos principaux concurrents ?

II. Modes d'entrée

2. Comment votre firme est-elle représentée dans cette région

- a) Pas du tout
- b) Propriété totale d'établissements
- c) Propriété partielle d'établissements
- d) Contrats de gestion
- e) Franchisage
- f) Autre

Structure de la firme

	Avantage spécifique au Maghreb									
	Vis-à-vis des concurrents internationaux					Vis-à-vis des compagnies hôtelières locales				
Votre expérience internationale	Désavantag e majeur	Désavantag e mineur	Neutr e	Avantag e	Avantag e majeur	Désavantag e majeur	Désavantag e mineur	Neutr e	Avantag e	Avantag e majeur
Votre présence traditionnelle dans le pays										

Votre inscription dans un réseau de partenaires										
L'influence de votre marque										
Vos ressources humaines										
Votre expertise en commercialisation										
Votre expertise en management										
Vos capacités d'investissement										
Votre niveau technologique										
Votre solidité financière										
Votre stratégie de développement										
Votre système de réservation										
Votre connaissance des besoins et des goûts des clients										
Votre connaissance du pays										
Votre offre conjointe (autres services touristiques)										
Vos économies d'échelle										
Tout autre facteur décisif (indiquer svp)										

Avantage à la localisation au Maghreb					
Pays					
Désavantage					
	Désavantage majeur	Désavantage mineur	Neutre	Avantage	Avantage majeur
Régionalisation euro-méditerranéenne					
Taille et taux de croissance de l'économie					
Politiques touristiques des gouvernements (incitations)					
Degré d'économie de marché					
Croissance du tourisme de loisirs					

Croissance du tourisme d'affaires					
Croissance du tourisme international					
Croissance du tourisme domestique					
Qualité de la main d'œuvre locale					
Attractivité touristique du pays (patrimoine, plages, etc.)					
Importance des villes du pays (fréquentation, activité économique, aéroport, etc.)					
Existence d'infrastructures (transports)					
Existence d'infrastructures (télécommunications)					
Existence d'infrastructures (eau)					
Existence d'infrastructures de (énergie)					
Proximité géographique de la clientèle					
Proximité culturelle (communication avec les partenaires, le secteur public, les employés)					
Présence de concurrents					
Autres avantages à la localisation					

Quels sont selon vous les principaux facteurs qui vous retiennent d'acquérir des biens immobiliers dans les pays maghrébins (importance de 1 à 5) ?

- a) Droit foncier insatisfaisant
- b) Manque de capital
- c) Difficulté à maintenir la qualité
- d) Manque de demande locale
- e) Manque de demande internationale
- f) Coûts opérationnels trop élevés
- g) Instabilité politique
- h) Corruption omniprésente
- i) Manque de partenaires locaux
- j) Manque d'infrastructure

Autre

	Nombres de propriétés			
	Bien-fonds possédé complètement	Bien-fonds possédé partiellement	Contrats de gestion	Franchise
Algérie				

Libye				
Maroc				
Tunisie				

Quelles sont les raisons pour lesquelles votre firme a décidé de devenir propriétaire, de gérer ou de franchiser dans les pays maghrébins ?

	Algérie	Maroc	Libye	Tunisie
Pour maintenir un niveau de qualité				
En raison de conditions économiques et financières propres au pays				
En raison de l'expérience internationale de votre firme				
En raison de la disponibilité de fonds d'investissement				
Pour minimiser les coûts de transaction				
Pour exploiter les économies d'échelle				
Par besoin de diversification				
Pour utiliser l'expertise de la société mère				

Autres questions :

- Êtes-vous prêt à financer des infrastructures ?
- La régionalisation est-elle un avantage et dans quelle mesure ?

## **Annexe 7 : Questionnaire d'appui pour les entretiens préliminaires avec les tour-opérateurs**

1. Combien de touristes votre groupe a-t-il fait voyager en Tunisie ces dernières années ?

- 2010 :
- 2009 :
- 2008 :
- 2007 :
- 2006 :
- 2005 :
- 2000 :

2. Quelle est la formule que vous vendez le mieux dans cette destination (hôtels, club de vacances, circuits, etc.) ?

3. Avec combien de prestataires locaux travaillez-vous ?

- Réceptifs :
- Hôteliers :
- Compagnies aériennes :

4. Comment votre groupe est-il représenté en Tunisie ?

- g) Propriété totale d'établissements
- h) Propriété partielle d'établissements



- i) Contrats de gestion
- j) Franchisage
- k) Autre :

5. Quels sont selon vous les principaux facteurs qui vous retiennent d'acquérir des biens immobiliers en Tunisie (oui ou non) ?

- k) Droit foncier insatisfaisant :
- l) Manque de capital :
- m) Difficulté à maintenir la qualité :
- n) Manque de demande locale :
- o) Manque de demande internationale :
- p) Coûts opérationnels trop élevés :
- q) Instabilité politique :
- r) Corruption omniprésente :
- s) Manque de partenaires locaux :
- t) Manque d'infrastructure :
- u) Manque de rentabilité :
- v) Stratégie de votre groupe :

5. Questionnaire :

Système de notation	
- 2	Très insuffisant
- 1	Insuffisant par
0	Convenable ou indifférent
+ 1	Satisfaisant
+ 2	Très satisfaisant

Votre avis sur ↓ chez →	Les réceptifs (transports + excursions)					Les hôtels				
	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	- 2	- 1	0	+ 1	+2
Normes de sécurité										
Normes environnementales										
Normes d'hygiène										
Prise en charge des risques										
Respect de l'économie formelle (légalité des pratiques)										
Respect des contrats										
Management										
Formation du personnel										
Prix et tarifs										
Existence de concurrence										
Niveau technologique										
Restauration										
Diversité des activités										
Économies d'échelle										



6. Autre remarque :

### Annexe 8 : Mémorandum pour les entretiens finaux

<b>Avec les firmes européennes</b>		
<i>Localisation</i>		
Quels sont les projets d'investissement de votre groupe au Maroc et en Tunisie ?	Au Maroc ?	En Tunisie ?
Quels produits développez-vous ou envisagez-vous de développer ?		
Qu'est-ce qui détermine le choix de vos lieux d'implantation ?		
<i>Normalisation</i>		
Quels sont vos impératifs en matière de normes QSE ?		
Comment vous adaptez-vous aux insuffisances normatives ?		
<i>Formalisation</i>		
Comment formalisez-vous le recrutement du personnel et la sélection des partenaires ? Contractualisez-vous avec l'ensemble de vos fournisseurs ?		
Institutionnalisez-vous vos actions pour le tourisme durable ?		
<i>Innovation</i>		
Quel type de technologies exportez-vous au Maghreb ?		
Comment assurez-vous le succès de ces transferts ?		
Disposez-vous d'un centre de formation en Tunisie et au Maroc ?		
Quelle est la nature des formations dispensées ?		
Comment sont élaborés les programmes de formation ?		
<i>Effets induits</i>		
Avec quels types d'industrie collaborez-vous ?		
Diversifiez-vous vos types d'approvisionnement ?		
<b>Avec les réceptifs maghrébins</b>		

<i>Localisation</i>		
Quels sont les projets d'investissement de votre groupe au Maroc et en Tunisie ?	Au Maroc ?	En Tunisie ?
Quels produits développez-vous ou envisagez-vous de développer ?		
<i>Normalisation</i>		
Avez-vous entrepris une mise aux normes depuis votre collaboration avec les firmes européennes ?		
Comment vous assurez vous du niveau normatif de vos partenaires locaux ?		
<i>Formalisation</i>		
Quels avantages tirez-vous de votre contractualisation avec une firme européenne ?		
Répliquez-vous le mode de régulation des firmes avec votre propre réseau de partenaires ? Ou avez-vous votre propre mode de régulation des rapports avec le marché ?		
<i>Innovation</i>		
Votre collaboration avec une firme européenne vous a-t-elle incité à investir dans l'innovation ?		
Avez-vous bénéficié d'un appui de la part de la firme partenaire en matière de formation ou d'apprentissage ?		
<i>Effets induits</i>		
Est-ce que votre collaboration avec une firme européenne vous a aidé à vous développer ?		
Est-ce que votre collaboration avec une firme européenne vous a aidé à trouver de nouveaux partenaires ?		
Quels sont les techniques et méthodes que vous avez apprises de votre collaboration avec une firme européenne ?		
Avez-vous un développement autonome (innovation, expansion) ?		

## Annexe 9 : Le cahier des charges du label Clef Verte




<b>XI.</b>	<b>GREEN ACTIVITIES</b>	
XI.1	Information material about nearby parks, landscape and nature conservation areas must be readily available to the guests.	<input type="checkbox"/>
XI.2	The establishment must provide information about the nearest place to rent or borrow bicycles.	<input type="checkbox"/>
XI.3	<i>The guests have the opportunity to borrow or rent bicycles (G).</i>	<input type="checkbox"/>
XI.4	<i>The establishment financially sponsors green activities in the local area (G).</i>	<input type="checkbox"/>
XI.5	<i>The establishment provides activities for raising awareness, focused on sustainable development, environment and nature in or around the premises (G).</i>	<input type="checkbox"/>
XI.6	<i>The establishment provides information to their guests regarding close by Blue Flag awarded marinas and beaches (G).</i>	<input type="checkbox"/>
<b>XII.</b>	<b>ADMINISTRATION</b>	
XII.1	All staff areas must fulfil the same criteria as guest areas.	<input type="checkbox"/>
XII.2	The stationery, brochures, etc. produced or ordered by the establishment must be awarded with an eco-label or produced by a company with an environmental management system.	<input type="checkbox"/> doc
XII.3	Hairdresser saloon, spa facilities, or the like, which are on the premises of the establishment, must be informed about its environmental initiatives and Green Key and encouraged to manage their activities in the spirit of Green Key.	<input type="checkbox"/>
XII.4	<i>Newly purchased durables have an eco-label or must be produced by a company with an environmental management system (G).</i>	<input type="checkbox"/>
XII.5	<i>The use of environmentally-friendly means of transport by guests and staff is encouraged (G).</i>	<input type="checkbox"/>
XII.6	<i>The management encourages the use of less paper in conference rooms (G).</i>	


### Contact



Green Key International Coordination  
Nicolas Dubrocard

Foundation for Environmental Education (FEE)  
c/o The Danish Outdoor Council  
Scandiagade 13  
DK-2450 Copenhagen SV  
Denmark  
Tel. +45 33 79 00 79 (Mo-Th 10-15, Fr 10-14)  
Tel. +45 33 28 04 12 (direct)  
Fax +45 33 79 01 79  
Skype: green.key.coordination  
E-mail: coordination@green-key.org  
Web: www.green-key.org


International Baseline Criteria Green Key for Hotels 2012 – 2015

VII.26	<i>The accommodation has a key card system to ensure that electrical appliances are switched off in rented rooms when the occupants are out (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.27	<i>Computers and copying machines switch off after a maximum of one non-used hour (G).</i>	<input type="checkbox"/>
<b>VIII.</b>	<b>FOOD AND BEVERAGE</b>	
VIII.1	When it is possible the establishment must purchase and register the amount of labelled (organic or other acknowledged eco-label) foods and focus on buying locally produced product, when they have less impact on the environment than non-local products.	<input type="checkbox"/> doc
VIII.2	The share of labelled foods must be maintained or increase each year. If not, the reasons must be communicated to Green Key national operator.	<input type="checkbox"/>
VIII.3	<i>A vegetarian alternative menu is proposed in the restaurant (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VIII.4	<i>In conference rooms, where water quality is of an adequate standard, then tap water is used instead of mineral bottled water. (G).</i>	<input type="checkbox"/>
<b>IX.</b>	<b>INDOOR ENVIRONMENT</b>	
IX.1	The establishment must respect legislation regarding polluting elements within it's premises.	<input type="checkbox"/>
IX.2	A non-smoking section must be available in the restaurant.	<input type="checkbox"/>
IX.3	The majority of the rooms must be non-smoking.	<input type="checkbox"/>
IX.4	When the establishment makes extended interior changes it must ensure that the indoor climate is taken into account.	<input type="checkbox"/>
IX.5	<i>The establishment has a personnel policy concerning smoking during working hours (G).</i>	<input type="checkbox"/>
IX.6	<i>In case of refurbishing or new building, the establishment uses environmental friendly products (G).</i>	<input type="checkbox"/>
<b>X.</b>	<b>PARKS AND PARKING AREAS</b>	
X.1	Chemical pesticides and fertilizers cannot be used more than once a year, unless there is no organic or natural equivalent.	<input type="checkbox"/>
X.2	Newly purchased lawnmowers must either be electrically driven, use unleaded petrol, be equipped with a catalyst, be awarded with an eco-label, or be manually driven.	<input type="checkbox"/>
X.3	Flowers and gardens must be watered in the early morning or after sunset.	<input type="checkbox"/>
X.4	<i>Garden waste is composted (G).</i>	
X.5	<i>Rainwater is collected and used for watering flowers and gardens (G).</i>	<input type="checkbox"/>
X.6	<i>Gardens are watered by a drip system (G).</i>	<input type="checkbox"/>
X.7	<i>When planting new green areas endemic or native species are preferred (G).</i>	<input type="checkbox"/>




VII.	ENERGY	
VII.1	Energy use must be registered at least once a month.	<input type="checkbox"/> doc
VII.2	Heating and air-conditioning control systems must be applied when the accommodation facilities are not in use. A one year grace period is granted for compliance with this criterion from the date the Green Key is awarded.	<input type="checkbox"/>
VII.3	At least 50% of the light bulbs are energy efficient. Reasons for not having energy efficient light bulbs must be clearly explained.	<input type="checkbox"/>
VII.4	The surfaces of the heating / cooling exchanger of the ventilation plant must be regularly cleaned.	<input type="checkbox"/>
VII.5	Fat filters in the exhaust must be cleaned at least once a year.	<input type="checkbox"/>
VII.6	The ventilation system must be controlled at least once a year and repaired if necessary in order to be energy efficient at all times.	<input type="checkbox"/>
VII.7	Refrigerators, cold stores, heating cupboards and ovens must be equipped with intact draught excluders.	<input type="checkbox"/>
VII.8	Newly purchased pumps and refrigeration plants must not use CFC or HCFC refrigerants. All equipment must always comply with national legislation on phasing out refrigerants.	<input type="checkbox"/>
VII.9	Newly purchased mini-bars must not have an energy consumption of more than 1 kWh/day.	<input type="checkbox"/>
VII.10	There is a written procedure regarding electric devices in empty bedrooms based on time schedules: how refrigerators, televisions, are turned off when hotel bedrooms, holiday flats and holiday houses are not being let.	<input type="checkbox"/> doc
VII.11	<i>All windows have an appropriately high degree of thermal insulation in compliance with the local climate (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.12	<i>The establishment is 90% equipped with energy efficient light bulbs (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.13	<i>An energy audit is carried out once every 5 years (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.14	<i>The business shows efforts concerning savings of water or energy consumption, i.e. sauna, hamman, swimming pool, spa, solarium, etc.(G)</i>	<input type="checkbox"/>
VII.15	<i>Heating from electric panels or other forms of direct functioning electric heating are not allowed (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.16	<i>The establishment uses renewable energy (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.17	<i>Ventilation plants are equipped with an energy-optimum ventilator and an energy-saving engine (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.18	<i>Automatic systems that turn the lights off when guests leave their room are installed (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.19	<i>Unnecessary outside lights have an automatic turn off sensor installed (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.20	<i>Separate electricity meters are installed at strategically important places for energy monitoring (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.21	<i>Air-conditioning automatically switches off when windows are open (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.22	<i>The building is insulated above the minimal national requirements to ensure a significant reduction of energy consumption (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.23	<i>A heat recovery system for refrigeration systems, ventilators, swimming pools or sanitary wastewater is installed (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.24	<i>Hot water pipes are integrally insulated (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VII.25	<i>Automatic systems are installed in public areas for energy-efficient lighting (G).</i>	<input type="checkbox"/>

<b>V.</b>	<b>WASHING AND CLEANING</b>	
V.1	There must be signs in bathrooms and restrooms informing guests that sheets and towels will only be changed upon request. (e.g., Place your towel in the shower if you need a new one.)	<input type="checkbox"/> doc
V.2	Newly purchased chemical cleaning products and products for washing have a national or internationally recognized eco label or are not allowed to contain agents that are listed in Green Key's "Requirements related to cleaning and washing articles in Green Key establishment".	<input type="checkbox"/> doc
V.3	In European countries, paper towels and toilet paper must be made of non-chlorine bleached paper or must be awarded with an eco-label. This criterion must be effective next time the hotel buys paper towels and toilet paper.	<input type="checkbox"/> doc
V.4	<i>Fibre cloth is used for cleaning to save water and chemicals (G).</i>	<input type="checkbox"/>
V.5	<i>In non EU countries, paper towels and toilet paper are made of non-chlorine bleached paper or are awarded with an eco-label (G).</i>	<input type="checkbox"/>
<b>VI</b>	<b>WASTE</b>	
VI.1	The establishment must separate waste into the categories that can be handled separately by the local or national waste management facilities.	<input type="checkbox"/>
VI.2	If the local waste management authorities do not collect waste at or near the establishment, then the establishment must ensure safe transportation of its waste to the nearest appropriate site for waste treatment.	<input type="checkbox"/>
VI.3	Instructions on how to separate and handle waste must be easily available to the staff and guests in an understandable and simple format.	<input type="checkbox"/> doc
VI.4	Disposable cups, plates and cutlery must only be used in the pool areas, at certain music-arrangements and in connection with diner transportable.	<input type="checkbox"/>
VI.5	Hazardous waste (such as batteries, fluo compact bulbs, paint, chemicals, etc...) should be secured in separate containers and brought to an approved reception facility.	<input type="checkbox"/>
VI.6	<i>Toiletries such as shampoo, soap, shower caps, etc. in rooms are not packaged in single dose containers. If so, they must be packaged in material that can be recycled or biodegradable (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VI.7	<i>Guests have the possibility to separate waste into the categories that can be handled by the waste management facilities as per VI.1 (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VI.8	<i>Single dose packages for cream, butter, jam etc. are either not used, reduced or packaged in material that can be recycled (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VI.9	<i>The establishment makes arrangements for the collection and disposal of packaging with an appropriate supplier (G).</i>	<input type="checkbox"/>
VI.10	<i>The establishment uses biodegradable disposals cups, plates and cutlery (G).</i>	<input type="checkbox"/>



	environmental policy and goals and encourage guests to participate in environmental initiatives.	
III.3	Information material about Green Key must be visible and accessible to the guests, including the establishment's website (the use of Green Key logo is optional).	<input type="checkbox"/>
III.4	Front desk staff must be in a position to inform guests about the current environmental activities and undertakings of the establishment.	<input type="checkbox"/>
III.5	The establishment must be able to inform guests about local public transportation systems and alternatives.	<input type="checkbox"/>
III.6	Signs about energy and water saving should be visible for guests and staff. (e.g., television in room, lights, heat, taps, showers etc.)	<input type="checkbox"/> doc
III.7	<i>The establishment provides its guests with the opportunity to evaluate its environmental undertakings (questionnaire, link to homepage,...)(G).</i>	<input type="checkbox"/> doc
IV.	<b>WATER</b>	
IV.1	The total water consumption must be registered at least once a month.	<input type="checkbox"/> doc
IV.2	Newly purchased toilets are not allowed to flush more than 6 litres per flush.	<input type="checkbox"/>
IV.3	The staff and cleaning personnel must regularly check for dripping taps and leaky toilets.	<input type="checkbox"/>
IV.4	Each bathroom must have a waste bin.	<input type="checkbox"/>
IV.5	Water flow from at least 50% of the showers must not exceed 9 litres per minute.	<input type="checkbox"/>
IV.6	Water flow from at least 50% of the taps must not exceed 8 litres per minute.	<input type="checkbox"/>
IV.7	Urinals are not allowed to use more flushing water than necessary.	<input type="checkbox"/>
IV.8	Newly purchased cover or tunnel dishwashers are not allowed to consume more water than 3,5 litres per basket.	<input type="checkbox"/>
IV.9	Instructions for saving water and energy during operation of dishwashers must be displayed near the machine.	<input type="checkbox"/> doc
IV.10	All wastewater must be treated. When treatment of wastewater is regulated by national or local regulations, then it must comply with these regulations.	<input type="checkbox"/>
IV.11	Hazardous liquid chemicals must be stored avoiding leaks that can damage the environment.	<input type="checkbox"/>
IV.12	<i>Newly purchased dishwashers are not allowed to be conventional domestic appliances (G).</i>	<input type="checkbox"/>
IV.13	<i>Separate water meters are installed in areas with a high degree of water consumption (G).</i>	<input type="checkbox"/>
IV.14	<i>Water flow from taps and toilets in public areas should not exceed 6 litres per minute (G).</i>	<input type="checkbox"/>
IV.15	<i>Waste water is re-used (after treatment) (G).</i>	<input type="checkbox"/>
IV.16	<i>Toilets are flushed with rain water (G).</i>	<input type="checkbox"/>
IV.17	<i>Newly purchased toilets are dual flush type 3/6 litres(G).</i>	<input type="checkbox"/>
IV.18	<i>Purified tap water is offered to the guests (G).</i>	<input type="checkbox"/>
IV.19	<i>The swimming pools are covered to limit evaporation(G).</i>	<input type="checkbox"/>
IV.20	<i>Regular controls shows that there is no leak in the swimming pool (G)</i>	<input type="checkbox"/>



I.	<b>ENVIRONMENTAL MANAGEMENT</b>	
I.1	The Management must be involved and they should appoint an environmental manager from amongst the staff of the facility.	<input type="checkbox"/>
I.2	The establishment must have an environmental policy and present it in the application.	<input type="checkbox"/> doc
I.3	The establishment must formulate objectives and an action plan for constant improvement and present it in the application.	<input type="checkbox"/> doc
I.4	All documentation concerning the Green Key must be kept and maintained in a binder ready for inspection.	<input type="checkbox"/>
I.5	The establishment must comply with the national environmental legislation.	<input type="checkbox"/>
I.6	The environmental manager must ensure that the Green Key criteria are reviewed annually.	<input type="checkbox"/>
I.7	The surroundings of the establishment must not be polluted and/or present a major risk for the health and the safety of the guests.	<input type="checkbox"/>
I.8	<i>Active collaboration with relevant stakeholders is established (G).</i>	<input type="checkbox"/>
II.	<b>STAFF INVOLVEMENT</b>	
II.1	The management must hold a meeting/s with the staff in order to brief them on issues concerning existing and new environmental initiatives.	<input type="checkbox"/> doc
II.2	The environmental manager must participate in meetings with management for the purpose of presenting the environmental developments of the establishment.	<input type="checkbox"/>
II.3	The environmental manager and other staff-members assigned with environmental duties must receive training on environmental issues.	<input type="checkbox"/>
II.4	The environmental manager must ensure that the employees are aware of the establishment's environmental undertakings.	<input type="checkbox"/>
II.5	The procedure regarding towels and sheets re use must be known and accepted by the housekeeping service.	<input type="checkbox"/> doc
II.6	<i>The establishment has a CSR policy, covering the areas of Human Rights, Labour Equity Environmental Education and Anti corruption (G).</i>	<input type="checkbox"/> doc
III.	<b>GUEST INFORMATION</b>	
III.1	The Green Key award must be displayed in a conspicuous place.	<input type="checkbox"/> doc
III.2	The establishment must keep the guests involved and informed about its	<input type="checkbox"/>



## **CHARTE ACHATS DURABLES**

### **Direction Générale des Achats**

#### **Pourquoi une charte des Achats Durables ?**

ACCOR a décidé fin 2002 de créer sa propre charte Achats Durables appliquée au domaine des achats. Elle vise à protéger les personnes et l'environnement et s'applique à tous les fournisseurs référencés par la Direction Générale des Achats à travers le monde.

ACCOR demande à ses fournisseurs et partenaires de partager deux engagements fondamentaux :

– **Accepter une relation basée sur la transparence en matière d'échanges d'informations sur la politique de Développement Durable mise en œuvre.**

– **S'assurer à chaque étape que ses propres fournisseurs et sous traitants répondent aux mêmes critères d'exigence en matière de Développement Durable.**

**À travers l'application de cette charte Achats Développement durable, Accor se présente comme une entreprise responsable et engagée.**

#### **Mode Opératoire**

---

En 2003, un questionnaire reprenant les différents points de la Charte Achats Durables, a été mis en place pour être transmis à tous les fournisseurs référencés par Accor dans le monde.

Ce questionnaire a pour objectif d'évaluer le niveau actuel des engagements liés au Développement Durable de tous les fournisseurs référencés. Une évaluation des fournisseurs est effectuée en France chaque année depuis 2003 et sera élargie dans de nouveaux pays. A partir des réponses de ces fournisseurs ACCOR établit, si cela s'avère nécessaire, des axes de progrès pour que chacune d'elles, dans son domaine, se rapproche des meilleures pratiques de sa profession.

## Pratiques sociales

---

Selon les circonstances, les législations, les modes de production des biens ou des services, ACCOR s'attachera à publier, recommander et promouvoir les pratiques sociales suivantes :

- 1.1 Respecter les principes des conventions fondamentales de l'OIT.
- 1.2 Lutter contre toute forme de discrimination en matière de sexe, d'origine, de religion, ou d'appartenance politique.
- 1.3 Assurer les conditions d'hygiène et de sécurité légales sur le lieu de travail.
- 1.4 Pour la durée du travail : respecter la loi nationale, et en tout état de cause, respecter les règles internationales sur le temps de travail fixé par le Bureau international du Travail relatif à chaque secteur d'activité
- 1.5 Assurer un niveau de salaire minimum permettant des conditions de vie décentes aux employés, compte tenu du coût de la vie à proximité du lieu d'implantation.
- 1.6 Refuser les pratiques avilissantes dans l'entreprise: punitions corporelles, harcèlement moral et sexuel, etc.
- 1.7 Respecter la liberté d'association, et d'activité syndicale dans le cadre de la législation des pays.

## Pratiques environnementales

---

Selon les circonstances, les produits, les pays, ACCOR s'attachera à connaître, encourager, promouvoir et contrôler les bonnes pratiques environnementales suivantes :

- 2.1 Mettre en place une politique environnementale, visant à se rapprocher des meilleures pratiques de la profession en matière d'environnement.
- 2.2 Respecter la réglementation environnementale internationale, nationale et locale
- 2.3 Maîtriser des impacts environnementaux de ses sites et produits (connaissance des impacts, process d'analyse et publication des résultats).
- 2.4 S'engager dans un procédé d'amélioration continue (gestion optimale des ressources et maîtrise des impacts).
- 2.5 Rechercher un approvisionnement en matière première qui limite l'appauvrissement des ressources naturelles (biodiversité) et non renouvelables (pétrole, méthane).
- 2.6 Proposer pour Accor de nouveaux produits particulièrement innovants en matière de respect de l'environnement, tant pour la conception que pour l'utilisation.
- 2.7 Proposer à Accor des produits recyclables et valorisables en fin de vie.

En complément de ces bonnes pratiques, Accor est engagé depuis 2001 aux côtés de l'ONG ECPAT\* dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants. Signataire du « Code de conduite » émis par ECPAT et l'Organisation Mondiale du Tourisme, Accor s'est engagé à associer ses partenaires à agir contre ce fléau. Pour relayer les actions conduites par ECPAT : [www.ecpatinternational.org](http://www.ecpatinternational.org)

*\*End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*

**Direction Générale des Achats - 2, Avenue du Lac- 91021 Évry Cedex- France**  
**Hot Line : Tél : 01 69 36 89 16 - .Email : [Achats@accor.com](mailto:Achats@accor.com)**

## Annexe 11 : Contrat de prestation type de TUI



### Sustainable Development Contract Addendum

Contract no:

Season:

Accommodation name:

Resort:

This Addendum is supplemental to, and shall be treated for all purposes as being part of, the Accommodation Contract to which it is attached ("the Agreement"). Words and expressions in this Addendum shall have the same meanings as those attributed to them in the Agreement.

- 1 In support of TUI Travel PLC's commitment to sustainable development, as evidenced by the Group Sustainable Development Policy ([www.tuitravelplc.com/sustainability](http://www.tuitravelplc.com/sustainability)), which the Supplier hereby acknowledges to have read, the Supplier will initiate, or continue to develop and implement, an equivalent sustainability strategy covering the Supplier's impact on the environment, its employees and the local community.
- 2 For the duration of the contract, the Supplier shall **maintain a subscription to Travelife** ([www.travelife.org](http://www.travelife.org)) and **achieve/maintain a Travelife award** or an award of an equivalent tourism sustainability certification scheme also recognised by the GSTC (Global Sustainable Tourism Council) listed here: <http://www.gstcouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria/gstc-recognized-standards.html>. Alternatively, hotels may choose to achieve Environmental Management System certification (e.g. ISO 14001) <http://www.iso.org/iso/iso14000>.
- 3 TUI itself or its duly appointed consultants shall have the right but not the obligation to monitor the Supplier's compliance with the above policies and commitments and to require change in the Supplier's practices if necessary from time to time, including a requirement to cease any practice or activity that is not in line with the Group Policy and the above commitments.
- 4 **Minimum Practices and Standards:**

The Supplier agrees to:

#### **Environmental**

- Actively engage in aiming to reduce energy and water consumption and costs;
- Actively engage in aiming to reduce the volume of solid waste produced; and
- Ensure all waste water discharged from the business is treated to meet national regulatory standards.

#### **Social & Ethical**

- Ensure compliance with local employment legislation, documenting the legal minimum wage and being able to provide evidence that they pay no less than that to its employees;
- Implement preventative measures and procedures to ensure that children are protected from tourism related sexual exploitation and all potential forms of abuse; and
- Ensure that Employees under the age of 18 are only employed in accordance with national regulations and the UN Convention on the Rights of the Child, whichever provides most protection, and ensure that International Labour Organisation conventions on minimum age and child labour are complied with ([www.ilo.org/ipec](http://www.ilo.org/ipec)).

#### **Captive Animals**

- If the Supplier's business involves captive animals in any form (e.g. as part of entertainment, captive birds, a petting zoo, etc.), they must ensure that the 'Global Standards for Animals in Tourism' and relevant 'Preferred Codes of Practice' available at [www.abta.com/animalwelfare](http://www.abta.com/animalwelfare) are observed. Additionally, such businesses will ensure that all animals have been acquired legally and in accordance with the Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora, CITES ([www.cites.org](http://www.cites.org)).

Signed on behalf of the Supplier  
by its duly authorised signatory

Name: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

Signed on behalf of TUI  
by its duly authorised signatory

Name: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

## Annexe 12 : Cahier des charges du contrat "fournisseur viande" de TTS

### CAHIER DES CHARGES VIANDES BOVINES, OVINES ET ABATS

#### ARTICLE 1 : Objet du cahier des charges

Le présent marché a pour objet la fourniture de l'hôtel ... les produits suivants :

Viandes bovines, viandes ovines et abats

#### ARTICLE 2 : Validité

Le présent marché est valable pour la période allant du... au ..... Le candidat, du seul fait de sa soumission, se trouve lié par son offre pour une période de 60 jours et ce à compter de la date limite fixée pour la réception des offres.

#### ARTICLE 3 : Prix

Le prix avancé par le soumissionnaire demeure fixe pour toute la durée du contrat. Au cas où le soumissionnaire présente un prix révisable il devrait indiquer les modalités précises de modification du prix.

#### ARTICLE 4 : Spécifications techniques

##### 4.1. Références réglementaires :

Les viandes doivent être conformes à l'arrêté ministériel 1996 qui régit l'abattage d'animaux d'espèce bovine et ovine.

##### 4.2. Critères de qualité :

###### 4.2.1. Espèce ovine :

4.2.1.1 Présentation : viandes en carcasse entière sans queue grasse ou découpée ( gigots et épaules ), d'animaux de sexe male ou femelle, âgé entre 8 mois et 2 ans de poids minimum de 10 Kg

4.2.1.2 Conformation : Les carcasses doivent être bien conformées.

###### 4.2.2. Viandes bovines :

4.2.2.1. Présentation : Les viandes sont présentées en demi Carcasses, quartiers ou en pièces découpées ( emballées sous film plastique alimentaire avec carton sous vide ou non ).

###### 4.2.2.2. Catégories

- Catégorie tourillons de boucherie ( Catégorie I ) :

Les viandes et les abats doivent provenir de taurillons de boucherie, d'âge maximum de 2 ans, bien conformé ( cuisse et épaule bombés ), muscle clair à rosé, couvert de graisse blanche.

- Catégories de bovins d'âge ( catégorie II ) :

Les viandes et les abats doivent provenir d'animaux de sexe mâle ou femelle, de plus de 2 ans, de conformation acceptable et moyennement gras.

##### 4.3. Anomalies :

Les viandes et les abats doivent être exempte de traces de souillures et de tous signes d'altération (putréfaction superficielle).

##### 4.4. Spécifications sanitaires :

#### 4.4.1. Abattoirs d'origine :

Les animaux doivent être abattus dans des abattoirs réglementés à la réglementation en vigueur ( lois 64.66 et 10 novembre 1981 ).

#### 4.4.2. Estampille sanitaire :

Les viandes doivent porter une estampille sanitaire lisible et de couleur verte

#### 4.4.3. En cas de découpe :

Les ateliers de découpe et d'emballage doivent être agréés et doivent entretenir un système d'autocontrôle de type HACCP.

#### 4.4.4. Abattage rituel :

Les animaux doivent être abattus selon le rite musulman.

#### 4.4.5 Certificat de salubrité :

A chaque livraison, le fournisseur doit présenter un certificat de salubrité délivré par le vétérinaire de l'abattoir avec identification de la marchandise.

#### **4.5. Les critères microbiologique :**

En cas d'analyse de laboratoire, Les critères microbiologiques doivent être conformes à la législation en vigueur ( arrêté du 21/ 12/ 1979 ) avec exigence d'absence de salmonelle.

#### **4.6. Etiquetage :**

Les viandes congelées et les viandes découpées ( réfrigérées ou congelées ) doivent être étiquetées avec mention obligatoire de la date de congélation et la date limite de consommation.

#### **4.7. Conditions de transport :**

\* En cas de viandes réfrigérées : Elles doivent être livrées dans un engin frigorifique permettant le maintien de la température à cœur de la viande à une valeur comprise entre 0 et 7°C. Les viandes découpées doivent être livrées dans un engin frigorifique permettant le maintien de la température à cœur de la viande à une valeur comprise entre 0 et 5°C.

\* En cas de viandes congelées : Elles doivent être transportées dans un engin frigorifique permettant le maintien de la température à cœur de la denrée à une valeur inférieure à -12°C.

Dans les deux cas, l'engin de transport doit être lavé et désinfecté avant chaque livraison. Il ne doit pas servir pour le transport d'animaux vivant ou de marchandises autres que les viandes ovines et bovines.

Le personnel livreur doit respecter les règles d'hygiène vestimentaire et corporelle (blouse blanche propre, barbe rasée et ongles coupés à ras). Il doit manipuler les viandes avec soin en évitant les contaminations.

Les conditions de transport et de livraison doivent satisfaire les exigences des textes réglementaires régissant le transport des viandes et notamment :

Le fournisseur doit présenter, à chaque livraison, un certificat de salubrité délivré par le vétérinaire de l'abattoir.

Les abats doivent être livrés dans des caisses alimentaires

#### **4.8. Contrôle à la réception :**

Les viandes sont soumises à un contrôle systématique à la réception selon une procédure interne de l'hôtel.

L'hôtel se réserve le droit de prélever des échantillons pour analyses microbiologiques. Dans le cas où la marchandise s'avérerait impropre à la consommation, le fournisseur est tenu de la retirer et de la remplacer à ses frais.

**ARTICLE 5 : Délais de livraison**

Les livraisons se font sur bon de commande. Les dates et heures de livraison seront fixées sur ce même bon.

En cas de retard ou de non-livraison de marchandises, l'hôtel se réserve le droit d'acquérir les articles non livrés auprès d'autres fournisseurs. La facture y afférente et payée par l'hôtel, sera à la charge du fournisseur.

FAIT A..... LE

LE SOUMISSIONNAIRE

SIGNATURE ET CACHET

**Annexe 13 : Convention d'approvisionnement du groupe TTS****CONVENTION D'APPROVISIONNEMENT****Entre les soussignés :**

TTS Financière, RC: B1318422001, code TVA : 0763845 GAM 000, représenté par son directeur des achats M. Elyes MSAKNI dont le bureau est à TTS, 14, boulevard Habib Chrita-Cité Jardin 1002 Tunis.

**D'une part,**

**Et**

**Sté ....., RC : ....., code TVA : ....., dont le siège social est ....., représentée par son ....., M. ....**

**D'autre part,**

**Il a été convenu et arrêté ce qui suit,**

**ARTICLE I,**

Sté ..... s'engage par la présente à approvisionner ..... , les hôtels de TTS Financière, suivant des commandes établies par l'hôtel .... heures à l'avance, et envoyées par fax au .....

Les jours de livraisons :

Hammamet :

Monastir :

Djerba :

Douz

*Les hôtels du Groupe :*

Phénicia à Hammamet (SOCETOUR) code TVA : 009377X/A/M/000

Sahara Beach à Skanes-Monastir (Sté RYM) code TVA : 009020T/A/M/000

Sahara Douz à Douz (SETS) code TVA : 044617T/A/M/000

Djerba Beach à Djerba (St JERBA BEACH) code TVA : 047019P/A/M/000

**ARTICLE II,**

Sté ..... s'engage à livrer une marchandise conforme aux commandes présentées par l'hôtel quantitativement et qualitativement en respectant les dates de livraisons et les règles d'hygiène en fournissant une marchandise étiquetée mentionnant :

1. La nature du produit
2. Le poids net du produit.
3. La date de fabrication.
4. La date limite de consommation
5. Le numéro du lot.

TTS Financière a le droit de visites inopinées hygiénique sanitaire, deux fois par six mois si nécessaire. Les frais de deux prélèvements d'analyses bactériologiques sont pris en charge par le fournisseur.



**ARTICLE III,**

Le fournisseur doit se conformer à la commande du client. Dans le cas contraire, le client a le droit de rendre tout article non conforme et ce dans un délai ne dépassant pas les 48 heures de la livraison.

**ARTICLE IV,**

La facturation sera traitée séparément pour chaque hôtel. A chaque commande, un bon de livraison accompagnera la marchandise. Le client gardera l'original et remettra à la Sté ..... l'exemplaire restant dûment signé, daté et tamponné. La facture lui sera remise chaque fin de mois.

**ARTICLE V,**

Le client s'engage à s'approvisionner chez Sté ..... et ce durant toute la période du présent marché, en cas d'impossibilité de livraison pour n'importe quelle raison que se soit, la Sté ..... se doit d'en aviser le client dans les plus brefs délais (par fax), afin que ce dernier n'en subisse pas les conséquences. Dans le cas contraire, d'un retard de plus de 8 heures non déclaré au client d'avance, une retenue de 5% sera retranchée sur la valeur de la dernière livraison.

**ARTICLE VI,**

Les prix fixés dans l'annexe ci-joint sont fixes et non révisables et ce pour toute la durée d'exécution du présent contrat.

**ARTICLE VII,**

- Le paiement par virement bancaire doit être effectué 90 jours de la date de la facture mensuelle.
- Ou à 10 jours de la réception des factures mensuelles contre une ristourne de ...%.

Pour tout retard de paiement les livraisons seront bloquées.

C.C.B : .....

R.I.B : .....

**ARTICLE VIII,**

Une retenue à la source de 1.5% sera opérée sur tous les paiements dont le montant dépasse les 2000 Dinars et ce, conformément au paragraphe I.g de l'article 52 du code de l'IRPP et de l'IS.

**ARTICLE IX,**

La présente convention prend effet à compter du .../.../20... au .../.../20..., sauf notification contraire de l'une des deux parties, par lettre recommandée avant terme, l'enregistrement du présent contrat est à la charge du fournisseur.

**ARTICLE X,**

Toutes constatations inhérentes à l'exécution et à l'interprétation des présentes seront déférées aux tribunaux de Tunis.

**ARTICLE XI,**

Pour l'exécution des présentes, les parties élisent domicile en leurs demeures respectives.

Fait à Hammamet le : .../.../...

Sté .....  
Gérant  
.....

TTS FINANCIÈRE  
Directeur Centrale d'Achats  
Elyes MSAKNI





## Annexe 14 : Contrats d'embauche types d'Accor Maroc

### SUPPORT N° CDI 2

#### CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE SIMPLIFIE

##### ENTRE:

La société .....sise à ....., propriétaire de l'hôtel....., représentée par la société Accor Gestion Maroc, sise à....., en qualité de gestionnaire de l'hôtel, représentée par Monsieur.....en qualité de Directeur Général de l'hôtel.

##### D'UNE PART

##### ET:

Monsieur .....titulaire de la CIN .....

demeurant à .....

##### D'AUTRE PART

#### IL A ETE CONVENU CE QUI SUIV

##### Article 1 : Embauche

Mr /Mme.....est recruté(e) en tant que **(employé, agent de maîtrise)** à compter du .....pour une durée indéterminée.

##### Article 2 : fonction

Le salarié est engagé pour occuper la fonction de .....

Les fonctions confiées au salarié pourront être modifiées par la société en fonction des nécessités d'administration et de gestion.

De ce fait, le Salarié s'engage à accepter toute modification de ses fonctions et/ou attributions qui seraient décidées par la Société.

##### Article 3 : Période d'essai

Il est soumis à une période d'essai de **(15 jours pour le personnel d'exécution, 45 jours pour les employés,)** tacitement renouvelable pour une même durée, à la seule appréciation de la Société sous réserve d'en informer le salarié par écrit.

Durant cette période chacune des deux parties pourra mettre fin à cet engagement sans indemnité ni préavis à l'exception de celui prévu par l'article 13 du code du travail.

En cas d'arrêt de travail pour maladie ou accident de travail, la période d'essai est suspendue jusqu'à la reprise de service du salarié.

##### Article 4 :Lieu

Le salarié exercera ses fonctions à .....

##### Article 5 : Mobilité géographique

Le salarié s'engage à accepter toute décision de la société de l'affecter, à titre temporaire ou définitif à un nouveau lieu de travail, même si cette nouvelle affectation entraîne pour lui un changement de résidence ou d'employeur.

Le Salarié ne peut refuser une telle mutation qui lui sera signifiée par lettre recommandée avec accusé de réception ou tout autre moyen avec un préavis en rapport avec les besoins de la Société.

Cette mutation se fera avec maintien de l'ancienneté et de l'ensemble des droits salariaux.

Le Salarié reconnaît expressément que dans le calcul de son salaire, la mobilité de son emploi a été prise en considération.

Les parties reconnaissent qu'il s'agit là d'une condition substantielle du présent contrat à défaut de laquelle la Société n'aurait pas embauché le Salarié.

##### Article 6 :Rémunération & avantages sociaux

Il percevra un salaire mensuel Brut de ..... DH soumis à toutes les retenues et les déductions légales et réglementaires en vigueur.

**Article 7 : Droits & avantages**

Il bénéficiera de tous les droits et avantages prévus par la législation en vigueur et les règles internes à l'entreprise, en matière de complément de rémunération, de congés et de couverture sociale.

**Article 8 : Congé annuel**

Le Salarié bénéficiera annuellement, d'un congé payé de **(18 jours, 21 jours)**, calculé et octroyé conformément à la législation en vigueur, et aux règles internes de la société.

Ce congé sera accordé par la Société en considération des nécessités du service afin de ne pas entraver la bonne marche de la Société.

**Article 9 : Obligations**

Il est tenu de se conformer strictement au règlement en vigueur au sein de la société et aux instructions de la direction et de la hiérarchie.

**Article 10 : Extinction & préavis**

Le présent contrat de travail peut être résilié sans indemnité ni préavis en cas de faute grave.

Il peut aussi être résilié par la volonté de l'une des deux parties conformément à la législation en vigueur à condition d'observer un préavis conforme aux dispositions légales et réglementaires.

Fait à..... le .....

Signature légalisée du salarié

Signature légalisée du représentant de la société

**SUPPORT N° CDI 3****CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE POUR CADRE****ENTRE LES SOUSSIGNES :**

- La société... au capital de .....ayant son siège social à ....., immatriculée au RC sous le n° ... à..... , propriétaire de l'hôtel ....., représentée au présent contrat par la Société ACCOR GESTION MAROC, société anonyme au capital de 1.000.000 Dhs sise à Casablanca colline II, n°33 Sidi Maârouf, agissant en sa qualité de gestionnaire du dit hôtel, elle-même représentée par Mr./Mme. .... en sa qualité de Directeur Général de l'établissement

Ci-après dénommée " La Société "

**D'UNE PART**

ET :

- Madame/Monsieur ....., de nationalité marocaine, demeurant au ..... titulaire de la carte d'identité nationale numéro .....

Ci-après dénommé " Le Salarié "

**D'AUTRE PART**

**ARTICLE I – OBJET DU CONTRAT**

La Société engage le Salarié qui se déclare libre de tout autre engagement en qualité de ..... au statut de **cadre** et ce, pour une durée indéterminée, prenant effet à compter du .....

Le Salarié est engagé conformément aux conditions générales de la législation marocaine du travail et aux conditions particulières précisées dans le présent contrat qu'il accepte.

Le Salarié déclare que les renseignements et les documents administratifs le concernant et communiqués à la Société à la date de son embauche, sont exacts et s'engage à porter immédiatement à la connaissance de la Société toute modification de ces renseignements et plus particulièrement de son adresse.

**ARTICLE II - PERIODE D'ESSAI**

La relation de travail née du présent contrat est soumise à une période d'essai de **3 mois**, tacitement renouvelable pour une même durée, à la seule appréciation de la Société sous réserve d'en informer le salarié par écrit.

Durant cette période d'essai, qu'il s'agisse de la période initiale ou celle qui la proroge, chacune des parties peut mettre fin au présent contrat de travail moyennant un simple préavis de huit jours, sauf faute grave du Salarié,

et sans avoir à fournir un quelconque motif et sans indemnité.

En cas d'arrêt de travail pour maladie ou accident de travail, la période d'essai est suspendue jusqu'à la reprise de service du salarié.

### **ARTICLE III - FONCTIONS**

Le salarié est engagé pour occuper la fonction de..... En sa qualité, de....., il sera chargé notamment de :

- 
- 
- 

Les fonctions confiées au salarié sont par nature évolutives et pourront être modifiées par la société en fonction des nécessités d'administration et de gestion.

De ce fait, le Salarié s'engage à accepter toute modification de ses fonctions et/ou attributions qui seraient décidées par la Société.

### **ARTICLE IV – LIEU DE TRAVAIL**

Le Salarié exercera ses fonctions à ..... ..

### **ARTICLE V – MOBILITE**

Le salarié s'engage à accepter toute décision de la société Accor Gestion Maroc, gestionnaire de plusieurs unités hôtelières au Maroc, de l'affecter, à titre temporaire ou définitif un nouveau lieu de travail, même si cette nouvelle affectation entraîne pour lui un changement de résidence ou d'employeur.

Cette mutation se fera avec maintien de l'ancienneté et de l'ensemble des droits salariaux.

Le Salarié reconnaît expressément que dans le calcul de son salaire, la mobilité de son emploi et le risque de mutation sans indemnité particulière ont été pris en considération.

Les parties reconnaissent qu'il s'agit là d'une condition substantielle du présent contrat à défaut de laquelle la Société n'aurait pas embauché le Salarié.

### **ARTICLE VI - REMUNERATION ET PRIMES**

En contrepartie de son travail, le Salarié percevra une rémunération mensuelle brute de . . . . détaillée comme suit :

- 
- 

Le salarié percevra également un 13<sup>ème</sup> mois équivalent à un salaire mensuel de base , et au cas où il atteindrait les objectifs qui lui ont été fixés par la Société, un intéressement sous forme de Prime sur Objectifs dont le montant sera laissé à l'entière discrétion de la Société. Ce montant sera néanmoins compris entre 0 et 15% du salaire brut annuel.

Sur ce salaire seront opérées les déductions fiscales, de sécurité sociale et de prévoyance selon la législation marocaine en vigueur et les usages de la Société

### **ARTICLE VII – PROTECTION SOCIALE**

Le salarié bénéficiera des prestations et des couvertures fournies par les organismes auxquels la société est affiliée :

La CNSS

La CIMR

L'assurance maladie

L'assurance AT

### **ARTICLE VIII- CONGES PAYES**

Le Salarié bénéficiera annuellement, d'un congé payé de **26 jours ouvrables**, calculé et octroyé conformément à la législation en vigueur, et aux règles internes de la société.

Ce congé sera accordé par la Société en considération des nécessités du service afin de ne pas entraver la bonne marche de la Société.

### **ARTICLE IX - CLAUSE D'EXCLUSIVITE**

Sauf accord spécifique de la Direction Générale, le salarié s'engage à exercer son travail de façon exclusive et constante au bénéfice de la société et s'interdit toute activité professionnelle parallèle de quelque nature que se soit, au profit d'une autre personne physique ou morale.

#### **ARTICLE X – CONFIDENTIALITE ET SECRET PROFESSIONNEL**

Le Salarié s'interdira, pendant l'exécution du contrat de travail et après sa rupture, à transmettre ou à révéler aux tiers toute information propre à la Société ou de l'utiliser pour son intérêt personnel.

L'interdiction ci-dessus s'étend à la diffusion ou la reproduction sur n'importe quel support, des informations relatives aux clients de la Société, aux procédures, aux systèmes d'organisation, aux programmes informatiques ou à tout autre type d'information concernant la Société.

La violation de cette clause constitue une faute grave et justifie la résiliation du présent contrat par la Société, sans que le Salarié puisse prétendre à une quelconque indemnité. Elle pourra aussi donner lieu à réclamations de dommages et intérêts.

#### **ARTICLE XI –NON-CONCURRENCE**

Compte tenu de la nature de ses fonctions et des informations confidentielles dont le Salarié dispose, il s'engage, en cas de rupture du contrat, pour quelque motif que ce soit à ne pas entrer au service d'une société concurrente, et ce, au cours d'une durée de 24 mois à compter de la date du départ effectif du Salarié.

L'inobservation de cette clause entraînera pour la Société le droit à des dommages et intérêts.

#### **ARTICLE XII – EXTINCTION ET PREAVIS**

Le présent contrat pourra être résilié à tout moment par la société en cas de faute grave et ce, sans indemnité ni préavis, conformément aux dispositions de l'article 39 du Code de Travail.

Le contrat pourra aussi s'éteindre par la volonté commune des parties à tout moment avec ou sans observation d'un délai de préavis.

En cas de résiliation unilatérale du contrat de travail, sauf cas de faute grave, un préavis d'une durée conforme à la réglementation en vigueur doit être respecté.

#### **ARTICLE XIII – LITIGES ET COMPETENCE**

En cas de litiges survenant à l'occasion de l'interprétation ou de l'exécution du présent contrat, compétence est donnée au Tribunal de Première Instance de..... la loi Marocaine étant compétente.

#### **ARTICLE XIV– ELECTION DE DOMICILE**

Les parties élisent domicile en leurs adresses susvisées.

Établi à ... le ..... En double exemplaire signé et légalisé par les parties

#### **SIGNATURES DES PARTIES :**

**LE SALARIE :**

Mr. /Mme. ....

Mme. ....

**DRH ACCOR MAROC**

**LA SOCIETE REPRESENTEE PAR :**

Mr. /Mme. ....

**Directeur Général de l'établissement**

## Annexe 15: Points de vente Traveltodo en Tunisie et au Maroc (2013)

Retrouvez toutes nos agences		
<b>Charguia II</b> : Imm SORIDE, 3ème étage Angle rue des Entrepreneurs et rue du Métal Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	70 103 103	10
<b>Les berges du lac</b> : Imm le capitole rue lac Mazurie, 1053 les Berges du Lac Tunis Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	71 960 460	10
<b>Lac II</b> : 8, Complexe « Hannibal Medical Center » Rue les jardins du lac, LAC 2. Tunis - BP 1053 (Près de l'Amen Bank et Clinique Hannibal) Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	71 267 268	10
<b>Aéroport Tunis Carthage</b> : Hall Arrivée Aéroport Tunis Carthage (en face de l'ONTT) Le stand Aéroport est ouvert 7j/7 de 07h30-19h00 / 21h00 - 22h30	24 604 604	10
<b>Tunis-City Géant</b> : Hall Tunis City 2032, Ariana Le stand Aéroport est ouvert 7j/7 / Lun-Dim : 9h00-19h00 / 21h00 - 00h00	24 600 690	10
<b>Ennassr II</b> : Magasin M 15 rez de chaussée haut centre commercial Cristal palace A Hedi Nouria Nacer II Lun-Ven : 9h00-15h30 / Sam : 09h00 - 13h00	70 826 082	10
<b>Menzeh V</b> : 11, Avenue de la Démocratie, 2037 Menzeh 5 Ariana - Tunisie Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	71 750 475	10
<b>Tunis centre ville</b> : 2ème étage centre de commerce, claridge A.Habib B Lun-Ven : 09h00-15h30 / Sam : 09h00 - 13h00	71 333 588	10
<b>Lafayette</b> : Rue de Palestine, Lafayette Tunis (à côté de l'Hôtel Yadi Ibn Khaldoun) Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	71 830 010	10
<b>Ezzahra</b> : Avenue Habib Bourguiba, Ezzahra centre, Ezzahra Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	71 455 633	10
<b>Jardin d'el Menzhal</b> : Mercure Market, croisement x20 x3, Tunis Le stand est ouvert du Mar-Dim : 10h30-15h00	28 428 482	10
<b>La marsa</b> : 2 Rue Pascal, 2070 La Marsa (en face du Lycée Cailloux) Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	31 172 645	10
<b>Hammamet</b> : Av Moncel Bay Hammamet Sud 8050 HAMMAMET Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	72 311 731	10
<b>Bizerte</b> : Rue Hedi Tlili, Boudaker Bekir Bizerte 7000 en face du grand bleu Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	72 438 500	10
<b>Sousse</b> : Avenue Ennakhl, Khezama est, 4051 Sousse Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	73 244 077	10
<b>Sfax</b> : Appartement N°A40 situé au 4ème de l'imm IBN ZOHER A Carthage 3027 Sfax. Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	74 415 048	10
<b>Gabès</b> : 35, Avenue Mohamed Ali, Gabès BP 6000 (Près de la maison de la culture) Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	75 220 520	10
<b>Djerba/Houmet Souk</b> : Boulevard de l'environnement 4180 Houmet Souk Djerba - Tunisie Lun-Ven : 08h30-15h00 / Sam : 08h30-13h00	75 653 844	10
<b>Djerba/Midoun</b> : Rond-Point le rendez-vous, Zone Touristique Midoun, 4116 Djerba. Lun-Ven : 08h30-16h00 / Sam : 09h30-14h00	75 730 110	10



**Traveltodo**  
plus proche de vous

**NOS points de ventes**

**AGENCE GHANDI**

64 Boulevard Ghandi, Résidence Jawhara  
 3ème Etage, Appart N° 13 Casablanca – Maroc  
**Tél: 0522 979 670 /**  
**0661 660 260**

**AGENCE LABEL'GALERIE**

Boulevard Moulay Youssef, Angle Rue Ibn Khaldoun,  
 Face au Lycée Valéry - Meknès  
**Tél: 0661 660 940**

# LISTE DES ACRONYMES

BEI : Banque européenne d'investissement

CNUCED/UNCTAD : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement/United Nations Conference on Trade and Development

CST : Comptes satellites du tourisme

DIPP : Division internationale des processus productifs

DIPPT : Division internationale des processus productifs touristiques

EMR : Extended Metropolitan Region (Région métropolitaine étendue)

FEMIP : Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat (BEI)

IPEMED : Institut de prospective économique du monde méditerranéen

MRE : Marocains résidant à l'étranger

OCDE/OECD : Organisation de coopération et de développement économiques/Organization for Economic Cooperation and Development

OMC : Organisation mondiale du commerce

OMNT : Office national marocain du tourisme

OMT/UNWTO : Organisation mondiale du tourisme/United Nations World Tourism Organization

ONTT : Office national du tourisme tunisien

ONU : Organisation des Nations Unies

OT : Observatoire marocain du tourisme

PME : Petites et moyennes entreprises

PIB : Produit intérieur brut

PSEM : Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée

R&D : Recherche et développement

SGD : Système globaux de distribution

UE : Union européenne

UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)



# TABLE DES ILLUSTRATIONS

## Table des cartes

Carte 1 : Les inégalités de développement touristique en Méditerranée.....	17
Carte 2 : Le tourisme international au Maroc en 2010 .....	18
Carte 3 : Le tourisme international en Tunisie en 2010 .....	18
Carte 4 : ensembles régionaux à vocation économique en 2010 .....	24
Carte 5 : Localisation des établissements 3, 4 et 5 étoiles en 2010 .....	46
Carte 6 : La région du Grand Mekong.....	79
Carte 7 : Fréquentation touristique de la Tunisie en 2010, en nombre de nuitées.....	105
Carte 8 : La fréquentation touristique du Maroc en 2010, en nombre de nuitées.....	106
Carte 9 : les connexions routières reliant l'Allemagne à son voisinage en 1993.....	142
Carte 10 : La Méditerranée asiatique .....	144
Carte 11 : Couverture des marchés sources de TUI et Thomas Cook.....	273
Carte 12 : L'approvisionnement de l'hôtel Sahara Beach du groupe TTS.....	286
Carte 13 : Puppit : un site romain délaissé par les touristes balnéaires .....	292
Carte 14 : Progression du maillage d'hôtels ACCOR au Maroc entre 1997 et 2012 .....	294
Carte 15 : Firmes et structuration des pôles touristiques .....	300
Carte 16 : Configuration du port de Casablanca en 2010 .....	320
Carte 17 : le projet de réaménagement du port de Casablanca .....	322
Carte 18 : Les excursions en taxi depuis la Goulette .....	330
Carte 19: Les étapes des circuits tunisiens commercialisés par les firmes.....	365
Carte 20 : Le triangle berbère en Tunisie .....	370
Carte 21 : L'excursion de l'Ourika .....	377
Carte 22 : Djerba : vue d'ensemble .....	386

## Table des photos

Photo 1 : Le Sahara Beach à Skanès : le plus grand hôtel de Tunisie.....	45
Photo 2 : Vue de l'hôtel Caribbean World Venus Garden depuis le site de Puppit.....	291
Photo 3 : Le village touristique de la Goulette.....	327
Photo 4 : Les toilettes du Rocher Bleu à Takrouna : un équipement stratégique .....	374
Photo 5 : Scène de poterie vers l'Ourika .....	381
Photo 6 : Nettoyage des fenêtres à l'hôtel Golden Tulip de Mahdia .....	415
Photo 7 : Articulation des tourisms au Maroc .....	440



## Table des encadrés

Encadré 1: L'aéroport d'Enfidha .....	118
Encadré 2 : Les moyens de changer le tourisme selon l'ONG Tourism Concern.....	219
Encadré 3 : Influence des gouvernements dans l'action extérieure des entreprises : le cas des agences de développement .....	221
Encadré 4 : La politique de formation d'Accor.....	248
Encadré 5: Articles 4 et 5 du contrat-type de TTS avec les fournisseurs de "produits à base de viande" .....	345

## Table des figures

Figure 1: Part de l'intra régional dans le commerce extérieur de marchandises .....	66
Figure 2 : Le cadre tunisien de régulation du tourisme .....	115
Figure 3 : Cadre marocain de régulation du tourisme en 2012.....	116
Figure 4: La chaîne de valeur touristique.....	166
Figure 5 : Le plan touristique de Casablanca selon le site Internet Casablanca Cruise .....	324
Figure 6 : le plan du village touristique de la Goulette.....	326

## Table des tableaux

Tableau 1: Le différentiel de développement entre le Maghreb et l'Europe en 2012 .....	29
Tableau 2 : La coopération euro-méditerranéenne dans le tourisme.....	92
Tableau 3 : la place du tourisme Sud-Sud dans le tourisme sud-méditerranéen.....	101
Tableau 4 : Les projets du Plan Azur en 2001.....	112
Tableau 5 : Mesures incitatives en faveur de l'investissement dans le secteur touristique	121
Tableau 6: Évolution de la part des emplois hautement qualifiés et des emplois non qualifiés dans le secteur de l'automobile et de la chimie (entre 1997 et 2005).....	146
Tableau 7 : L'intégration régionale par les firmes industrielles : synthèse des observations qualitatives en Asie orientale et en Europe centrale et orientale .....	151
Tableau 8 : Impact des firmes touristiques sur le développement .....	156
Tableau 9: Comparaison entre les systèmes productifs industriels et touristiques .....	169
Tableau 10 : Les trois phases de la production industrielle .....	182
Tableau 11: Les nouveaux clients demandent un « nouveau tourisme » .....	184
Tableau 12 : Les dix plus grandes chaînes hôtelières .....	186
Tableau 13 : Du fordisme à la spécialisation flexible – transformations dans l'industrie manufacturière et touristique .....	192
Tableau 14 : Les initiatives de régulation dans le tourisme .....	216
Tableau 15 : Facteurs d'attractivité des firmes hôtelières.....	232
Tableau 16 : Les tâches du comité HSE du groupe Thomas Cook .....	240
Tableau 17 : Liste des critères environnementaux de TUI pour l'évaluation et le contrôle des hôtels et des clubs partenaires.....	243

Tableau 18 : La formation au Club Méditerranée, en nombre de bénéficiaires.....	249
Tableau 19 : la formation au sein du groupe Accor .....	249
Tableau 20 : Les indicateurs de l'intégration par les firmes .....	262
Tableau 21 : Classement européen des chaînes hôtelières en janvier 2013.....	267
Tableau 22: Offres de séjour en Tunisie dans les catalogues de Thomas Cook, TUI et Club Méditerranée.....	289
Tableau 23 : Offres de séjour au Maroc dans les catalogues principaux de Thomas Cook, TUI et Club Méditerranée .....	295
Tableau 24 : Origine des touristes fréquentant les villages Club Méditerranée.....	302
Tableau 25 : Offres de séjour au Maroc dans les brochures 2012 de cinq tour-opérateurs européens.....	305
Tableau 26 : Nationalité des touristes européens effectuant des croisières en 2005.....	305
Tableau 27 : Part des achats locaux de l'hôtel Sofitel d'Essaouira, en 2011 .....	311
Tableau 28 : Evolution du trafic de croisière à Casablanca.....	319
Tableau 29: hôtellerie et hébergement.....	336
Tableau 30 : tour-operating .....	336
Tableau 32 : Sommaire de la Charte environnement de l'hôtelier du groupe Accor .....	337
Tableau 32 : le cahier des charges de Green Globe .....	340
Tableau 33 : Clauses contractuelles liant TUI à ses prestataires .....	343
Tableau 34 : Grille d'évaluation des audits fournisseurs de TTS.....	346
Tableau 35 : Pays d'origine des GE extra-communautaires ayant travaillé en France.....	357
Tableau 36 : Évolution du trafic dans les principaux aéroports marocains .....	362
Tableau 37 : Dynamique du développement des capacités d'hébergement.....	363
Tableau 38 : itinéraires des excursions à travers le triangle berbère .....	369
Tableau 39 : L'intérêt des firmes pour le développement local.....	382
Tableau 40 : Les principes de la bonne gouvernance de l'OCDE .....	403
Tableau 41 : Part des ventes réalisées par les tour-opérateurs.....	422
Tableau 42 : Le tourisme Sud-Sud face aux autres flux mondiaux au Maghreb .....	435
Tableau 43 : Nombre de projets touristiques par origine des investissements .....	437

## Table des graphiques

Graphique 1 : Évolution des capacités hôtelières au Maroc et en Tunisie .....	91
Graphique 2 : Flux d'IDE allemands en Chine et dans les Peco, en millions d'euros.....	138
Graphique 3 : Origine des importations allemandes de biens intermédiaires .....	139
Graphique 4 : Exportations de biens intermédiaires des Peco vers l'Allemagne, par secteur, en milliers de dollars .....	140
Graphique 5: Recettes liées au tourisme dans les activités connexes au Maroc en 2005.....	168
Graphique 6: Répartition du nombre de lits dans les principales destinations marocaines, en 2010 .....	293
Graphique 7 : Part de la clientèle Thomas Cook et TUI à l'hôtel Sahara Beach .....	303
Graphique 8 : Nationalité des touristes par tour-opérateur en 2010.....	303
Graphique 9 : les arrivées de croisiéristes à Tunis .....	325
Graphique 10 : Evolution de l'emploi et de l'investissement touristique en Tunisie .....	348

Graphique 11 : Nombre de lauréats des filières touristiques en 2010 .....	350
Graphique 12: la croissance du tourisme Sud-Sud en Méditerranée.....	434
Graphique 13 : Part du tourisme domestique dans les nuitées totales, en 2010 .....	436

# TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Cartographie de la coopération décentralisée française au Maroc et en Tunisie .....	489
Annexe 2 : Les facteurs de risque dans le rapport d'activité du Club Méditerranée 2012 .....	493
Annexe 3 : Indicateurs du travail décent (Source : BIT, 2008).....	498
Annexe 4 : Liste des entretiens .....	500
Annexe 5 : Questionnaire élaboré par Colin Jonson (2003) .....	503
Annexe 6 : Questionnaire d'appui pour les entretiens préliminaires avec les firmes hôtelières (d'après Jonson, 2003) .....	510
Annexe 7 : Questionnaire d'appui pour les entretiens préliminaires avec les tour-opérateurs .	513
Annexe 8 : Mémoire pour les entretiens finaux.....	515
Annexe 9 : Le cahier des charges du label Clef Verte .....	517
Annexe 10 : : La charte "Achats durables" du groupe Accor .....	523
Annexe 11 : Contrat de prestation type de TUI .....	525
Annexe 12 : Cahier des charges du contrat "fournisseur viande" de TTS .....	526
Annexe 13 : Convention d'approvisionnement du groupe TTS .....	528
Annexe 14 : Contrats d'embauche types d'Accor Maroc .....	530
Annexe 15: Points de vente Traveltodo en Tunisie et au Maroc (2013) .....	534



# TABLE DES MATIERES

Remerciements .....	7
Sommaire .....	11
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>13</b>
Elaboration du sujet et choix du champ d'étude.....	14
Le tourisme méditerranéen .....	15
Le choix de la firme.....	19
La modification du terrain : les aléas de la recherche-action .....	20
Firmes touristiques et frontière Nord-Sud.....	23
Définitions.....	33
Hypothèses de travail .....	35
Hypothèse 1 : la firme en tant qu'institution .....	35
Hypothèse 2 : la fonction régulatrice des échanges interfirmes .....	38
Hypothèse 3 : la firme agent régulateur de l'intégration Nord-Sud.....	39
L'angle de la gouvernance.....	40
Point de méthodologie : bibliographie et données .....	43
Economie générale de la thèse.....	47
<b>PREMIERE PARTIE : TOURISME ET INTEGRATION REGIONALE .....</b>	<b>51</b>
Introduction .....	53
Chapitre 1 : Régions, régulation, tourisme.....	55
1. La régionalisation de la mondialisation .....	55
1. 1. L'avènement de la régionalisation .....	57
1. 2. La région, échelon fonctionnel de la mondialisation ? .....	59
2. Régionalisation et régulation.....	62
2. 1. L'échec du multilatéralisme .....	62
2. 2. La crise des identités nationales .....	63
2. 3. La confusion institutionnelle .....	65
2. 4. L'affirmation de la thèse régionale.....	65
2. 5. De la coopération régionale à la régionalisation régulatrice.....	67
3. Tourisme et intégration régionale.....	69
3. 1. Le tourisme dans l'élargissement européen.....	70
3. 2. Tourisme et régionalisation en Asie .....	74
Chapitre 2 : Le tourisme euromaghrébin : une approche actualisée .....	81
1. Un Maghreb touristique sous « domination » européenne ? .....	82
1. 1. Des politiques touristiques volontaristes .....	86
1. 2. La domination a fait son temps .....	92
2. De la cohérence au désordre.....	97
2. 1. Les nouveaux canaux Nord-Sud .....	97
2. 2. Le balancement des flux par le Sud.....	100

3. La Tunisie et le Maroc : « modèles » ou « dynamiques » touristiques .....	103
3. 1. Les territoires touristique tunisien et marocain actuels.....	103
3. 2. Le développement touristique au Maroc et en Tunisie : deux dynamiques contraires ?.....	107
3. 2. 1. Vents contraires en Tunisie .....	107
3. 2. 1. La « Vision 2010 » du Maroc : cap sur la croissance touristique.....	111
3. 3. Secteur privé et gouvernance en Tunisie et au Maroc .....	115
3. 3. 1. La Tunisie et l'influence du régime bédouin .....	117
3. 3. 2. La mobilisation des firmes dans la « Vision 2010 » marocaine .....	120
Chapitre 3 : Modalités d'une intégration par les firmes touristiques .....	125
1. Spatialité des firmes multinationales et régulation Nord-Sud .....	126
1. 1. L'exemple de l'intégration par les firmes industrielles .....	128
1. 1. 1. Les stratégies d'internationalisation de la production .....	128
1. 1. 2. L'organisation verticale de la production : un exercice complexe .....	130
1. 2. Comment les firmes ont intégré l'Asie et l'Europe centrale .....	132
1. 2. 1. Le vol d'oie sauvage asiatique.....	133
1. 2. 2. Le modèle allemand : intégration de l'Est .....	135
1. 3. Quelques champs d'observation de l'intégration par les firmes industrielles .....	141
1. 3. 1. L'intégration logistique.....	142
1. 3. 2. L'intégration par l'emploi .....	145
1. 3. 3. L'intégration par les normes .....	147
1. 3. 4. L'intégration par les transferts.....	148
1. 3. 5. Quatre variables qualitatives de l'intégration sous l'impulsion des firmes industrielles.....	150
2. Une intégration par les firmes touristiques ? .....	152
2. 1. Tourisme et développement.....	152
2. 2. Firmes et convergence des économies touristiques .....	156
2. 2. 1. L'industrialisation des services.....	157
2. 2. 2. Existe-t-il une industrie touristique ? .....	161
2. 2. 3. Le caractère systémique de la production touristique par les firmes .....	164
Conclusion de la première partie .....	171

## **DEUXIEME PARTIE : L'INSTITUTION « FIRME TOURISTIQUE »..... 173**

Introduction.....	175
-------------------	-----

Chapitre 4 : Les firmes touristiques néo-fordistes.....	177
1. Les firmes et les évolutions de la production touristique .....	177
1. 1. L'ère du tourisme fordiste .....	179
1. 2. La remise en cause du tourisme fordiste et l'avènement du tourisme post-fordiste .....	181
1. 3. La persistance de l'oligopole .....	185
2. La firme néo-fordiste, firme de l'entre-deux .....	188
2. 1. Le paradoxe néo-fordiste .....	188
2. 2. De la relation commerciale à la relation servicielle .....	190
2. 3. Le tournant culturel des échanges néo-fordistes .....	193
3. Les techniques de production des firmes néo-fordistes .....	194
3. 1. Les modes d'implantation.....	194
3. 2. Les stratégies de production et de commercialisation .....	195
3. 3. Firmes néo-fordistes, nouvelles technologies et « nouveau tourisme » .....	198

3. 4. Le cas des compagnies de croisière.....	202
3. 5. Le point de vue des acteurs : la qualité au meilleur prix.....	204
Chapitre 5 : La firme : institution régulatrice.....	207
1. Tenants et aboutissants de l'autorégulation.....	209
1. 1. Les firmes abusent du libéralisme permissif.....	209
1. 2. Rendre compte ou rester pour compte.....	213
2. La firme touristique autorégulée : une firme instituée.....	215
2. 1. Pressions exogènes.....	215
2. 2. Prévention des risques politiques et sécuritaires.....	218
2. 3. Maintien de la compétitivité économique.....	220
2. 4. L'essor de la connaissance des enjeux de la régulation.....	221
3. La propagation externe de l'autorégulation.....	222
3. 1. Les normes et les standards de production.....	222
3. 2. Le lobbying.....	225
Chapitre 6 : Mesurer l'intégration régionale par les firmes touristiques.....	229
1. Variables et indicateurs de l'intégration régionale par les firmes touristiques.....	230
1. 1. Les firmes et l'organisation spatiale de l'offre.....	230
1. 1. 1. Le paradigme éclectique.....	231
1. 1. 2. Firmes et localisation : le tourisme par porte d'entrée.....	233
Indicateurs.....	236
1. 2. Intégration par les normes.....	238
Indicateurs.....	243
1. 3. La formalisation (intégration par le travail).....	244
Indicateurs.....	247
1. 4. La diffusion de l'innovation par les transferts de compétences et de technologies.....	250
Transferts de technologie et transferts de compétences.....	251
Indicateurs.....	254
1. 5. Les effets induits.....	254
Indicateurs.....	257
2. Protocole de recherche.....	258
3. Présentation du corpus.....	265
3. 1. Présentation générale des firmes.....	265
3. 1. 1. Club Méditerranée.....	265
3. 1. 2. Accor.....	266
3. 1. 3. Thomas Cook PLC.....	268
3. 1. 4. TUI Travel plc.....	269
3. 2. Des firmes aux stratégies néo-fordistes.....	270
3. 3. Présence au Maghreb.....	271
3. 4. Représentativité du corpus.....	273
Conclusion de la deuxième partie.....	277

### **TROISIEME PARTIE : LES FIRMES ET LA CONSTITUTION DU MARCHE TOURISTIQUE EUROMAGHREBIN ..... 279**

Introduction.....	281
-------------------	-----

Chapitre 7 : Les firmes et les grandes structures du marché touristique euromaghrébin.....	283
1. Firmes et structuration des territoires touristiques.....	283
1. 1. Des portes d'entrée et des cloisons.....	284



1. 2. Les localisations exclusives.....	287
1. 2. 1. Polarisation, zonage et exclusivité en Tunisie.....	287
1. 2. 2. Polarisation, zonage et débordement au Maroc.....	292
1. 2. 3. L'espace plus décisif que les firmes.....	298
1. 3. L'importation des touristes européens par les firmes.....	301
2. Des engrèvements et des entraînements.....	307
2. 1. Les firmes engrèvent la filière touristique locale.....	307
2. 2. Le tourisme des firmes : un tourisme entraînant.....	309
2. 3. La croisière : levier d'aménagement des portes d'entrée.....	314
2. 3. 1. Capter les captateurs et les captifs.....	315
2. 3. 2. La croisière ouvre Casablanca au tourisme d'agrément.....	318
2. 3. 3. Tunis, première escale.....	325
Chapitre 8 : Firmes et pôles de régulation.....	331
1. Ubiquité des normes et autorégulation systématique.....	332
1. 1. Des stratégies environnementales ubiques.....	333
1. 2. Une montée en régulation sur les territoires maghrébins.....	336
1. 3. Les firmes font leur marché.....	341
1. 4. Formalité de l'embauche.....	347
2. Transferts de savoir-faire.....	351
2. 1. La diffusion de l'innovation par les hommes.....	352
2. 2. Formation et transferts de compétences.....	354
Chapitre 9 : Vers une intégration en profondeur des territoires touristiques ?.....	359
1. Une extension spatiale par capillarité.....	360
1. 1. Les incursions polarisantes.....	361
1. 2. Les excursions régulatrices.....	367
1. 2. 1. Anisotropie dans le triangle.....	368
1. 2. 2. Aller-retour.....	376
1. 2. 3. Les limites.....	379
2. Diffusion par percolation et intégration.....	382
Conclusion de la troisième partie.....	389

## **QUATRIEME PARTIE : LES FIRMES AU SEUIL ? DISCUSSION CRITIQUE ET PROSPECTIVE..... 393**

Introduction.....	395
-------------------	-----

Chapitre 10 : Les firmes et les nouvelles dynamiques de privation.....	397
1. Les firmes, dépositaires de la « bonne gouvernance » ?.....	398
2. Le transfert de régulation par les firmes : renfort ou aberration ?.....	405
3. Que font vraiment les firmes ?.....	411
4. Les effets anticoncurrentiels de l'autorégulation.....	419
5. Capture et démocratisation.....	423
Chapitre 11 : Qui pour poursuivre l'intégration ?.....	427
1. La crise qui en cache une autre en cache-t-elle une autre ?.....	429
2. Mesures verticales, mesures horizontales.....	432
3. Le tourisme arabe : plus nouveau que le « nouveau tourisme ».....	439
4. Firmes et tourisme arabe : un choc des régulations ?.....	444

<b>CONCLUSION GENERALE: L'AMBIVALENCE DES RESULTATS.....</b>	<b>453</b>
Bibliographie.....	459
Postface : Une thèse Cifre dans un think tank .....	483
<b>ANNEXES .....</b>	<b>487</b>
Liste des acronymes.....	535
Table des illustrations.....	537
Table des annexes .....	541